



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Clima organizacional y eficacia laboral en la Digest del
Ministerio de Educación, 2017**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en gestión pública

AUTORA:
Br. Betsabe Lilia Pizarro Osorio

ASESOR:
Mg. Rommel Lizandro Crispín

SECCIÓN:
Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
Administración del talento humano

PERÚ - 2017

Página del jurado



PIP

Dr. Sebastián Sánchez Díaz
Presidente



Mgtr. Miguel Pérez Pérez
Secretario



X

Dr. Dwinthg Guerra Torres
Vocal

Dedicatoria

A mi padres, con todo mi amor, dos maravillosos motivos que me incentivan a ser cada día mejor y a mis amados hermanos y sobrinos que son el motivo de mi superación.

Agradecimiento

A mis docentes, por su apoyo frecuente e incondicional y a mi familia por su paciencia, comprender mis esfuerzos y compartir mis logros.

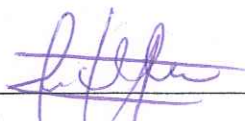
Declaración de Autoría

Yo Betsabe Lilia Pizarro Osorio, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Gestión Pública de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro el trabajo académico titulado. "Clima organizacional y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación; 2017" presentada, en 139 folios para la obtención del grado académico de Maestra en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- a. He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- b. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- c. Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- d. Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- e. De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 15 de diciembre del 2017



Betsabe Lilia Pizarro Osorio

DNI N° 42515290

Presentación

Señores miembros del Jurado:

Dando cumplimiento a las normas del Reglamento de Grados y Títulos para la elaboración y sustentación de tesis de la Sección de Postgrado de la Universidad César Vallejo, para optar el grado de Maestra en Gestión Pública, presento la tesis titulada: Clima organizacional y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación; 2017.

En la investigación se describe los hallazgos del estudio, la cual tiene como objetivo determinar la relación que existe entre el clima organizacional y la eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación; 2017, con una muestra de 107 unidades de investigación que se evaluó utilizando el instrumento de medición del cuestionario validado por expertos en investigación científica.

El estudio está compuesto por ocho secciones , en la primera sección denominada introducción describe el problema de investigación, justificaciones, antecedentes, objetivos e hipótesis que dan los primeros conocimientos del tema, así como fundamenta el marco teórico, en la segunda sección presenta los componentes metodológicos, en la tercera sección se da a conocer el tratamiento estadístico e interpretación de cuadros, tablas y figuras, el análisis descriptivo de las variables, la prueba de hipótesis, los aspectos éticos consideradas en la elaboración de la presente tesis y los resultados, en la cuarta sección presenta la discusión del tema, seguidamente en la quinta sección se expone las conclusiones, para en la sexta sección se muestra las recomendaciones, en la sétima sección se adjunta las referencias bibliográficas y en la octava sección se incluye los demás anexos.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

La autora.

Índice

	Pág.
Carátula	i
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xi
Abstract	xii
I. Introducción	13
1.1 Antecedentes	14
1.2 Fundamentación científica y técnica	23
1.3 Justificación	65
1.4 Planteamiento del problema	66
1.5 Formulación del problema	68
1.6 Hipótesis	69
1.7 Objetivos	69
II. Marco Metodológico	71
2.1 Variables	72
2.2 Operacionalización de variables	73
2.3 Metodología	74
2.4 Tipo de estudio	74
2.5 Diseño	75
2.6 Población, muestra y muestreo	76
2.7 Técnicas e instrumento de recolección de datos	77
2.8 Métodos de análisis de datos	81
2.9 Validación y confiabilidad del instrumento	83
2.10 Aspectos éticos	86
III. Resultados	87
3.1 Análisis descriptivo de los resultados	88
3.2 Prueba de normalidad	96

3.3	Contrastación de hipótesis	96
IV.	Discusión	101
V.	Conclusiones	105
VI.	Recomendaciones.	107
VII.	Referencias bibliográficas	109
VIII.	Apéndice	117
Apéndice A.	Matriz de consistencia	118
Apéndice B.	Instrumento: cuestionario de clima organizacional	120
Apéndice C.	Instrumento: cuestionario de eficacia laboral	121
Apéndice D.	Matriz de validación de clima organizacional	122
Apéndice E.	Matriz de validación de eficacia laboral	125
Apéndice F.	Base de datos para la confiabilidad de clima organizacional	128
Apéndice G.	Base de datos para la estadística de clima organizacional	130
Apéndice H.	Base de datos para la confiabilidad de eficacia laboral	132
Apéndice I.	Base de datos para la estadística de eficacia laboral	134
Apéndice J.	Interpretación de correlación de variables	136
Apéndice K.	Artículo científico	137

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Operacionalización de la variable clima organizacional	73
Tabla 2. Operacionalización de la variable eficacia laboral	74
Tabla 3. Población	77
Tabla 4. Ficha técnica del cuestionario de la variable clima organizacional	79
Tabla 5. Ficha técnica del cuestionario de la variable eficacia laboral	80
Tabla 6. Baremos de clima organizacional	81
Tabla 7. Baremos de eficacia laboral	81
Tabla 8. Grados de correlación Spearman	83
Tabla 9. Validez del instrumento de la variable 1: clima organizacional	83
Tabla 10. Validez del instrumento de la variable 2: eficacia laboral	84
Tabla 11. Confiabilidad de la variable clima organizacional	85
Tabla 12. Confiabilidad de la variable eficacia laboral	85
Tabla 13. Tablas de frecuencias de clima organizacional	88
Tabla 14. Tablas de frecuencias Relaciones interpersonales	89
Tabla 15. Tablas de frecuencias Cooperación	90
Tabla 16. Tablas de frecuencias Recompensa	91
Tabla 17. Tablas de frecuencias eficacia laboral	92
Tabla 18. Tablas de frecuencias Ayuda a otros	93
Tabla 19. Tablas de frecuencias Vinculación organizacional	94
Tabla 20. Tablas de frecuencias Desempeño más allá del puesto	95
Tabla 21. Correlación entre clima organizacional y eficacia laboral	97
Tabla 22. Correlación entre Relaciones interpersonales y eficacia laboral	98
Tabla 23. Correlación entre Cooperación y eficacia laboral	99
Tabla 24. Correlación entre Recompensa y eficacia laboral	100

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Distribución porcentual de clima organizacional	88
Figura 2. Distribución porcentual de Relaciones interpersonales	89
Figura 3. Distribución porcentual de Cooperación	90
Figura 4. Distribución porcentual de Recompensa	91
Figura 5. Distribución porcentual de eficacia laboral	92
Figura 6. Distribución porcentual de Ayuda a otros	93
Figura 7. Distribución porcentual de Vinculación organizacional	94
Figura 8. Distribución porcentual de Desempeño más allá del puesto	95

Resumen

El objetivo general de la investigación fue determinar la relación que existe entre el clima organizacional y los indicadores de eficacia en las labores de los servidores públicos de la Digest del Ministerio de Educación, 2017; para esto, ha pretendido responder al problema general: ¿Existe relación entre el clima organizacional y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017?

El método utilizado es hipotético deductivo. La investigación es de enfoque cuantitativo, de tipo aplicada, de diseño correlacional no experimental de corte transversal. La muestra es considerada censal pues se selecciona el 100% de la población al considerarlo un número manejable de sujetos, es decir los 107 participantes pertenecientes a la Dirección de Gestión de Instituciones de Educación Técnico-Productiva y Superior Tecnológica y Artística-Digest, el muestreo es no probabilístico. Para recolectar los datos se utilizaron los cuestionarios sobre clima organizacional y eficacia laboral, y el análisis de datos se realizó con el software estadístico SPSS (versión 22).

Los resultados de la investigación, luego de realizado el análisis de datos y la correlación a través del coeficiente de Rho de Spearman, arrojaron un $Rho=0,879$, interpretándose como una moderada positiva alta, con un valor $p = 0.00$ ($p < 0.05$), con el cual se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna; por lo tanto, con dicho resultado se evidenció que existe relación significativa entre clima organizacional y eficacia laboral, de acuerdo a lo expresado por los trabajadores de la Digest del Ministerio de Educación.

Palabras claves: Relación, Clima Organizacional y eficacia laboral.

Abstract

The general objective of the research was to determine the relationship that exists between the organizational climate and the indicators of effectiveness in the work of public servants of the Digest of the Ministry of Education, 2017; for this, he has tried to answer the general problem: Is there a relationship between the organizational climate and labor efficiency in the Digest of the Ministry of Education, 2017?

The method that was used was hypothetical deductive. The investigation was of a quantitative approach, of the applied type, of non-experimental correlational design of a transversal cut. The sample was non-probabilistic and was made up of the entire population, that is, 107 participants belonging to the Directorate of Management of Technical-Productive and Higher Technological and Artistic-Digest Education Institutions. To collect the data, the questionnaires on organizational climate and work efficiency were used, and the data analysis was performed with the statistical software SPSS (version 22).

The results of the investigation, after the analysis of data and the correlation through Spearman's Rho coefficient, yielded a $Rho = 0.879$, interpreting it as a moderate positive high, with a value $p = 0.00$ ($p < 0.05$), with which the null hypothesis was rejected and the alternative hypothesis was accepted, therefore, with this result it was evidenced that there is a significant relationship between organizational climate and work efficiency, according to what was expressed by the workers of the Digest of the Ministry of Education.

Keywords: Relationship, Organizational Climate and Labor Efficiency

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

En la búsqueda de los antecedentes para la presente investigación, se revisaron trabajos de investigación nacionales e internacionales relacionados con las variables de estudio.

Internacionales

Cortés (2015), en su tesis titulada “Diagnóstico del clima organizacional. Hospital Dr. Luis F. Nachón. Xalapa, Ver., 2009”, presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en Salud Pública. Veracruz, México: Universidad Veracruzana. Este estudio de investigación llegó a las siguientes conclusiones: Existe preocupación de los directivos para la comprensión del trabajo por parte del personal y que su distribución es organizada; hay claridad en la distribución de las funciones, existe información de las nuevas técnicas implementadas para mejorar el trabajo, esfuerzo por cumplir las obligaciones, preocupación por ofrecer ideas que mejoren la calidad del trabajo. Asimismo, en cuanto a la reciprocidad, el personal considera que no hay retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales; piden respeto en trato con los usuarios y defienden la imagen del servicio. El autor desarrolló su estudio, definiendo las características del ambiente organizacional que son percibidas por los trabajadores y que predisponen su comportamiento. Se asume que el comportamiento es un factor determinante en el logro de los objetivos de las instituciones.

Antúnez (2015), en su tesis titulada “El Clima Organizacional como Factor Clave para Optimizar el Rendimiento Laboral de los Empleados del Área de Caja de las Agencias de Servicios Bancarios Banesco ubicadas en la Ciudad de Maracay”, presentada para obtener el Grado Académico de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones, en Morita, Venezuela, Universidad de Carabobo; tuvo como objetivo general, explicar el clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco, ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua. Teóricamente, se orientó en los conceptos de clima organizacional, factores del clima organizacional, rendimiento laboral y evaluación del desempeño.

Metodológicamente, utilizó la modalidad de investigación de campo, de tipo descriptiva, con base documental. La población fue censal y estuvo integrada por las personas que laboran en el área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay del estado Aragua, quedando conformada por treinta (30) participantes. La técnica de recolección de la información fue la encuesta y el instrumento, el cuestionario, este último compuesto por preguntas cerradas tipo Likert y sometido a la validez de contenido y a la confiabilidad Alfa de Cronbach que fue igual a 0,88. La técnica de análisis de datos fue la cuantitativa. Tuvo como conclusión, que los empleados objeto de investigación están parcialmente motivados ya que a pesar de que cuentan con tecnología, organización y disponen de las herramientas necesarias para el trabajo en equipo, la remuneración que perciben no es suficiente para cubrir sus expectativas, lo cual hace del aspecto económico un factor generador de insatisfacción. Se recomienda aplicar el modelo salarial de las 3R (remuneración, recompensa y reconocimiento).

Chacón (2015) en su tesis titulada "Análisis del clima organizacional de la empresa representaciones CEM, ubicada en Chiquimula, Chiquimula", presentada para obtener el grado de Maestro en Administración de Empresas, en Zacapa, Guatemala, Universidad Rafael Landívar; tuvo como objetivo principal el análisis de los factores que afectan el clima organizacional en la empresa Representaciones CEM, ubicada en el municipio de Chiquimula. Siendo una investigación de tipo descriptivo, como fuente se presentan antecedentes de investigaciones sobre el clima organizacional y un marco teórico en donde se incluye información sobre los indicadores utilizados, los cuales fueron: motivación, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones. Los sujetos de estudio fueron 57 los cuales estaban conformados por 8 de nivel administrativo y 49 en el nivel operativo; el instrumento utilizado para la recolección de información fue una encuesta, con una escala que abarcó desde "excelente" hasta "malo". La presentación y análisis de resultados se dio mediante graficas de pastel, en donde se logró concluir que el clima organizacional de la empresa es favorable en general, mediante la evaluación de indicadores; así mismo, se recomienda fortalecer el indicador motivación, lo cual se puede realizar mediante un programa de reconocimientos e incentivos para el personal.

Paz y Martín (2014) en su tesis titulada “Clima organizacional de la IPS universidad autónoma”, presentada para obtener el grado de Maestro en Administración de Negocios, en Manizales, Colombia, Universidad Privada Autónoma de Manizales; tuvo como objetivo determinar el clima organizacional en sus dimensiones (liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. Sus conclusiones fueron que el clima organizacional de la IPS-UAM es poco satisfactorio en las cuatro dimensiones que lo componen, según el abordaje realizado en la investigación, no hay sinergia entre ellas que permita que el clima organizacional favorezca el desarrollo de la institución y de quienes laboran en ella. Los resultados muestran ausencia o déficit en las prácticas para gestionar el talento humano (diseño organizacional, distribución de cargas, diseño de perfiles, modelos de compensación, selección de personal, formación, gestión del desempeño y administración del personal), aspectos en los que las calificaciones obtenidas fueron bajas. En cuanto al liderazgo, se concluyó que posee mejor nivel de aceptación, representado en el estímulo del trabajo en equipo; sin embargo, se percibió falta de atención, interés y apoyo por parte de los jefes (estilo de la dirección). La motivación influye de forma negativa dentro del clima organizacional especialmente por la falta de reconocimiento a la aportación de los empleados y la baja responsabilidad con que asumen su trabajo. Se evidenció que la percepción que se tiene acerca del reconocimiento, el estímulo a la excelencia, la equidad y la retribución son factores que influyen directamente con el clima organizacional. Otro aspecto importante es que las personas sienten que las adecuaciones a las condiciones de trabajo no satisfacen sus necesidades ambientales, físicas y psicosociales, generando situaciones de desorden, pérdidas y llevando a que se aplique el menor esfuerzo de los empleados en la ejecución de las tareas. Tuvo como sugerencias que la gestión del clima organizacional deberá realizarse con mayor empeño, si desea emprender un proceso de cambio, partiendo de la premisa que ser promotor de cambios es un rol gerencial, cuyo éxito en el desempeño estará determinado por la calidad del clima organizacional. Frente al objetivo específico relativo a la intervención del clima organizacional se concluye que es crítico realizar tanto una inducción como re inducción general y al cargo, mejorar los canales de comunicación y el flujo de información y, desarrollar un conjunto de acciones de bienestar laboral.

Bermejo (2013), en su tesis titulada “El manejo del conflicto y la eficacia laboral”, presentada para obtener el Grado Académico de Maestra en Administración, con especialidad en Recursos Humanos. Nuevo León, México: Universidad Autónoma de Nuevo León. Este estudio de investigación tuvo como propósito y Método del Estudio: El conflicto como parte de la esencia humana, es una variable que forma parte y determina la interacción social, por ello, qué mejor que conocer cómo surge y sobre todo cómo poder administrarlo de tal forma que se obtenga mayor eficacia laboral. El método que se utilizó fue una revisión bibliográfica sobre el tema, la aplicación aleatoria de un instrumento en el mercado para ver cómo se pueden identificar los estilos y por último se generó un curso que permita a los gerentes, agentes de cambio, administrar el conflicto en beneficio de los individuos y de la organización. Tuvo como contribuciones y conclusiones: La contribución mayor de este estudio fue el curso de capacitación diseñado a gerentes para manejar el conflicto en forma positiva y que genere resultados en la organización. En la medida en que esto logre implementarse, la eficacia laboral será mayor y los empleados estarán más satisfechos y conscientes de lo que se espera de ellos en la organización, sin olvidar por supuesto su integridad como individuos.

Nacionales

Pastrana (2017), en su tesis titulada “Relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Docente en el Instituto Cultural Peruano Norteamericano-Sede San Miguel-Lima”, presentada para obtener el grado académico de Maestro en Educación con Mención en Teorías. Lima, Perú: Universidad de Piura, tuvo como objetivo determinar la influencia que tiene el clima organizacional sobre el desempeño laboral de los docentes del Instituto Cultural Peruano Norteamericano de la sede San Miguel en Lima, Perú. Para esto se realizó una encuesta que contemplaba cuatro dimensiones para evaluar el clima organizacional (comunicación, motivación, confianza y participación) y otras cuatro dimensiones para evaluar el desempeño laboral (capacidades pedagógicas, emocionalidad, responsabilidad en el desempeño de sus funciones y relaciones interpersonales). Tuvo como conclusiones que el clima organizacional que se vive dentro de la institución no era satisfactorio. Sin embargo, ello no influye de manera directa sobre

el desempeño de los docentes pero se pudo determinar que sí lo hace de forma indirecta. Es decir que a medida que el clima institucional mejore también lo hará el desempeño docente. Finalmente, se realizaron unas recomendaciones finales, las cuales servirán para que el clima de la institución mejore y se pueda potenciar aquellas dimensiones del clima que se encuentran aún muy débiles. Se procura que la institución pueda llegar a ser un mejor lugar de trabajo para todos los docentes que forman parte de ella.

Ramírez (2016), en su tesis titulada “Clima Organizacional en el Desempeño de los Colaboradores de la Empresa Taurus Group”, presentada para obtener el grado académico de Maestro en Gerencia Social y Recursos Humanos, en Lima, Perú: Universidad Privada Inca Garcilaso de la Vega; tuvo como objetivo general determinar la Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group, en su sede de Lima – Perú. El nivel de investigación fue explicativo y tipo aplicado, la población estudiada fue de 120 colaboradores y la muestra de 75 colaboradores seleccionados mediante un muestreo aleatorio simple al 95% de confiabilidad. El instrumento utilizado para medir la variable de clima organizacional fue el cuestionario (WES) constituido por 90 preguntas estructuradas en diez factores: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación, comodidad. Para la variable de desempeño se utilizó la Escala de Evaluación de Desempeño, para medir la producción, calidad, conocimiento del trabajo, cooperación, comprensión, creatividad, relación, progreso profesional, cumplimiento, puntualidad y salud en relación al desempeño profesional. Para la comprobación de hipótesis se utilizó la prueba estadística de correlación Rho de Spearman y prueba de significación con un nivel de error de 0.01, encontrándose que se comprobó que las dimensiones del clima organizacional: la implicación, autonomía e innovación influyen positivamente en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group.

Montoya (2016), en su tesis titulada “Relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal de una empresa de servicios turísticos: caso PTS Perú”, presentada para obtener el grado académico de Magister en Relaciones Laborales, en Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú, tuvo como objetivo analizar y determinar la relación entre dos variables de suma

importancia en la gestión de los recursos humanos: el clima organizacional y la evaluación del desempeño. El estudio fue transversal correlacional. Se utilizaron técnicas cuantitativas (instrumentos de medición) y cualitativas (un focus group confirmatorio y entrevistas a expertos) con el total de los trabajadores de la empresa de servicios turísticos PTS Perú. Para medir el clima organizacional, se utilizó el instrumento OCQ [Organizational Climate Questionnaire], el cual posee 50 ítems y mide 9 dimensiones del clima organizacional. Para medir el desempeño, se confeccionó un cuestionario, el cual posee 21 ítems y mide 6 dimensiones. Se elaboró una pauta de focus group y se aplicó el mismo a una muestra de trabajadores de las diferentes áreas de la empresa; asimismo, se realizaron entrevistas a expertos en recursos humanos a partir de la información obtenida de la matriz de levantamiento de información. Los resultados de la investigación muestran una relación directa entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal, así como una relación entre las nueve dimensiones del clima organizacional con el desempeño laboral general y con algunas de sus dimensiones.

Olórtegui (2015), en su tesis titulada “Clima Organizacional y Liderazgo Autocrático en la Gestión de Producción de la Empresa Agroexportadora SAC”, presentada para obtener el grado académico de Magister en Administración de Negocios, en Lima, Perú: Universidad Privada Inca Garcilaso de la Vega, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el Clima Organizacional y Liderazgo Autocrático en la Gestión de Producción de la Empresa Agroexportadora SAC, en la ciudad de Trujillo, se identificó las relaciones interpersonales del clima organizacional en la gestión de producción y la relación entre el liderazgo autocrático en la gestión de producción, la población está constituida por 56 trabajadores de la empresa objeto de estudio. El tamaño de la muestra fue igual a la población es decir de 56 trabajadores del área de producción basándonos en un muestreo no probabilístico intencional, se procesó la data y se concluyó en que se determinó el nivel de relación entre las relaciones interpersonales del clima organizacional y la gestión de producción de la empresa agroexportadora SAC, en la ciudad de Trujillo, siendo el porcentaje de rechazo al actual clima organizacional de 47.46%. Se demostró la hipótesis específica que existe una alta correlación positiva alcanzada de 0.711 entre las relaciones interpersonales del clima

organizacional en la gestión de producción y se concluye en que se determinó el nivel de relación entre el liderazgo autocrático y la gestión de producción de la empresa agroexportadora SAC en la ciudad de Trujillo, siendo el porcentaje del liderazgo autocrático de 38.54%. Se concluye que se demostró la hipótesis que existe relación entre el liderazgo autocrático y la gestión de producción por la correlación moderada positiva alcanzada de 0.664. Finalmente se recomendó a los directivos de la empresa agroexportadora SAC una capacitación al personal de la empresa en el tema “relaciones personales” para mejorar el clima organizacional y al jefe de recursos humanos que identifique a los líderes del área de producción y programe un entrenamiento en liderazgo con la finalidad de fomentarlo en los trabajadores y no solamente a los jefes de áreas.

Toala (2014), en su tesis titulada “Diseño de clima organizacional optimo como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del Ilustre Municipio de la Jipijapa-2013”, presentada para obtener el grado académico de Doctor en Administración, en Trujillo, Perú: Universidad Privada Antenor Orrego; tuvo como objetivo “Analizar la incidencia del modelo de diseño de clima organizacional para un mejor desempeño profesional de los servidores públicos de los servidores públicos del Ilustre Municipio de la Jipijapa. Las organizaciones, sin importar el tipo de estas, se encuentran formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de las metas. Tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, permite mejorar la eficacia de ésta y el alcance de sus objetivos, este comportamiento se da debido a la cultura organizacional que en ellas prevalece. El reflejo de ello es el clima organizacional, por lo que para conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización, que influyen en las actitudes y comportamiento de los empleados, es necesario elaborar diagnósticos previos.

Castro (2014), en su tesis titulada “Clima organizacional y motivación laboral en el Ministerio de Economía y Finanzas-2014”, presentada para obtener el grado académico de Magister en Gestión Pública, en Lima, Perú: Universidad Privada César Vallejo; tuvo como conclusiones que el nivel de clima organizacional de la

Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público del Ministerio de Economía y Finanzas en el año 2014 es considerado positivo con el 76%; asimismo, las dimensiones recompensa, relaciones, cooperación, conflicto e identidad son consideradas también como Positivo. En contraste, las dimensiones estructura, responsabilidad, desafío y estándares se consideran neutros. En ese sentido, de acuerdo a la percepción de los trabajadores señalados, no se comparte en su mayoría, lo establecido en la teoría de las dimensiones que han presentado el nivel neutro. Asimismo, el nivel de motivación laboral de los trabajadores de la Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público del Ministerio de Economía y Finanzas en el año 2014 es considerado Alto con 91%, las dimensiones reconocimiento, logro, progreso y reto profesional son considerados también como alto. En contraste, las dimensiones, responsabilidad y crecimiento se consideran como regular. En este sentido, de acuerdo a la percepción de los trabajadores señalados, no se comparte en su mayoría, lo establecido en la teoría, en las dimensiones que han presentado el nivel regular. Existe relación moderada y positiva entre el clima organizacional y motivación laboral en la Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público del Ministerio de Economía y Finanzas en el año 2014.

Gutiérrez (2013), en su tesis titulada “Liderazgo Gerencial y su Influencia en el Clima Organizacional de las Instituciones Educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odría del Distrito de Ciudad Nueva Tacna”, presentada para obtener el grado académico de Maestro en Ciencias con mención en Gerencia y Administración de la Educación, en Tacna, Perú: Universidad Nacional Jorge Basadre Grodghmann; tuvo como objetivo determinar la dirección y el grado de relación entre dos variables de naturaleza cualitativa, el Liderazgo Gerencial y su influencia en el Clima Organizacional, adoptó el diseño de investigación descriptiva correlacional y comparativa por corresponder al propósito de la investigación. El diseño comprende personal docente y administrativo que laboran en las instituciones educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odría del Distrito de Ciudad Nueva Tacna. La población estuvo compuesta de 185 personas, (151 docentes y 34 administrativos) de las Instituciones Educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odría del Distrito de Ciudad Nueva Tacna. Se aplicó la poblacional muestral, encuestando a un 72% de la poblacional de manera intencional. Se llegó a la

conclusión que la lectura de los datos procesados, muestran que el nivel de influencia del liderazgo gerencial en el clima organizacional de las instituciones educativas del Distrito de Ciudad Nueva Mariscal Cáceres y Manuel A. Odría, es significativa, lo que determina que el liderazgo que desarrollan los órganos directivos y personal jerárquico influyen en el clima organizacional de la institución educativa que dirigen, es decir que las características del líder no gustan desarrollar estas características: inspirar confianza hacia su equipo de trabajo, toma de decisiones, socialización, comunicación eficaz y dirección horizontal- vertical. Conforme a los datos obtenidos referente al problema de investigación, se pudo precisar que el nivel de clima organizacional que prevalecen las instituciones educativas es moderado según la escala de valoración que se dio a variable, con respecto a los indicadores que presentan cada tipo de clima organizacional, los encuestados marcaron la alternativa ocasionalmente de mayor preferencia, lo que se puede verificar que el clima tipo autoritario explotador es el que prevalece, seguido por clima autoritario paternalista. Tuvo como conclusión que se puede comprobar que el estilo líder paternalista es el que influye en todos los tipos de clima organizacional de las instituciones educativas del distrito de ciudad nueva, precisando el clima autoritario explotador, autoritario paternalista, clima tipo participativo consultivo y de grupo y el nivel de influencia es significativo. Recomendó que los órganos directivos de las instituciones educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odría del Distrito de Ciudad Nueva Tacna, impulsen un conjunto de actividades dirigidos a concientizar sobre la importancia de los estilos de liderazgo, la toma de decisiones concretas, practicar los valores y convicciones personales de líder, facilidad de comunicación, confianza absoluta hacia los docentes y administrativos, cumplir la misión y visión conjuntamente, trabajo en equipo e incentivar las buenas prácticas laborales; asimismo, los docentes y administrativos de ambas instituciones educativas, deben tener el compromiso de fomentar relaciones interpersonales satisfactorias, capacidad de crear un Clima Organizacional de apoyo y favorable para la mejora continua y tanto los órganos directivo, personal docente y administrativo deben de desarrollar acciones de orientación sobre la importancia del liderazgo gerencial y clima organizacional, realizando talleres, charlas motivadoras y constructivas para lograr relaciones afectivas, trabajo en equipo; con objeto de obtener los resultados óptimos en la educación de los niños y jóvenes. Se anexa propuesta o plan para mejorar.

1.2. Fundamentación científica y técnica

Fundamentos Científicos

La teoría de Litwin y Stringer (1968) trató de explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos en las organizaciones, en términos de motivación y clima. Estos autores utilizan una medición de tipo perceptual del clima ya que describen el clima organizacional tal como lo perciben subjetivamente los miembros de la organización.

Litwin y Stringer (1968) afirmaron: “el clima como una característica relativamente estable del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, que influye su comportamiento y puede ser explicado cuantificando las características de la organización”

El teoría que presentaron Litwin y Stringer (1968) concibió al clima organizacional como un constructor molar que permite: a) analizar los determinantes de los motivadores de la conducta en situaciones actuales, con cierta complejidad social; b) simplificar los problemas de medición de los determinantes situacionales; c) hacer posible la caracterización de la influencia ambiental total de varios ambientes; d) el modelo de clima organizacional propuesto por autores tiene las siguientes características; e) sugiere que las influencias ambientales organizacionales son generales, además señala que ciertos factores tales como la historia y la tradición, el estilo de liderazgo, influyen por medio del clima en la motivación y conducta del individuo; f) el clima puede tener muchos elementos no racionales, por tanto los individuos, pueden ser completamente inconscientes del efecto que el clima está teniendo sobre ellos y los otros; g) las condiciones del clima (se asume que demuestran propiedades de cambio cíclico) decaen con el tiempo y sufren cambios temporales ciertamente rápidos, con retorno a niveles y patrones cíclicos básicos; h) el modelo de clima utiliza un nivel de análisis molar que permite describir el clima en una gran organización, sin el manejo de un elevado número de datos y; i) se asume un rango amplio de enfoques alternativos para cambiar el clima.

Litwin y Stringer (1968), consideraron que “en las organizaciones, la teoría de la motivación basada en la investigación, puede aumentar significativamente la comprensión del desarrollo de las mismas y aumentar el nivel de eficacia y eficiencia en el trabajo”.

Se han dado avances significativos en el estudio sistemático de la motivación humana, como parte del desarrollo organizacional, así como en la construcción de instrumentos que miden este aspecto, por lo que actualmente es posible hablar de una ciencia de la motivación. (Litwin y Stringer, 1968)

Litwin y Stringer (1968) desarrollaron la llamada “teoría científica de la motivación”, utilizada con éxito en la parte técnica de ingeniería, negocios y organizaciones, centrada específicamente en tres motivos intrínsecos que han demostrado ser determinantes importantes de la conducta relacionada con el trabajo, a saber, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación.

Litwin y Stringer (1968) de acuerdo con el tipo de motivación que se propicie propusieron tres tipos de climas diferentes: sólo uno de ellos estará presente en cada subsistema de la organización.

Clima autoritario: caracterizado por una alta necesidad de poder, actitudes negativas hacia el grupo, baja productividad y baja satisfacción.

Clima amistoso: alto nivel de motivación de afiliación alta satisfacción en el trabajo, actitudes positivas hacia el grupo bajo desempeño.

Clima de logro: alto nivel de motivación al logro, alta satisfacción en el trabajo, actitudes positivas hacia el grupo, alta productividad.

Estos tipos de clima coexisten y pueden estar presentes en cada uno de los departamentos de la Digest, del Ministerio de Educación y ejercer un impacto conjunto sobre los resultados y el clima global.

El modelo que presentan Litwin y Stringer (1968) parte del supuesto de que las percepciones de los individuos son el producto de una serie de factores los

cuales en conjunto conforman el clima de la organización. Con base en esto el clima organizacional es un concepto global que integra todos los componentes de una organización.

Dimensiones del clima organizacional

Entre las alternativas para estudiar el clima organizacional, se destaca la técnica de Litwin y Stinger (1968), que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa o institución.

Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

- a. Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado. (Litwin y Stringer, 1968)
- b. Responsabilidad (empowerment): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben, es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. (Litwin y Stringer, 1968)
- c. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. (Litwin y Stringer, 1968)
- d. Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. (Litwin y Stringer, 1968)

e. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. (Litwin y Stringer, 1968)

f. Cooperación: Es el sentimiento que tienen los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. (Litwin y Stringer, 1968)

g. Estándares: Es la percepción que tienen los miembros cerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento. (Litwin y Stringer, 1968)

h. Conflictos: Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. (Litwin y Stringer, 1968)

i. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización, y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (Litwin y Stringer, 1968)

Estas dimensiones son importantes para la organización; ya que ellas son las que hacen que se formen los sentimientos y percepciones de los miembros dentro de la empresa, y por medio de ellas van a actuar, tanto para con sus compañeros de trabajo, como para la misma organización.

Para Litwin el individuo se comporta de acuerdo a como él experimenta su ambiente, siendo fundamental su percepción para comprender y dar sentido a su actividad laboral. (Brunet, 2011)

El clima organizacional, es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento, siendo favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y

desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. (Chiavenato, 1999, p.8)

Modelos del clima organizacional

Modelo explicativo del clima organizacional de Litwin y Stringer, (1968)

Edel, R., García, S. y Guzmán, F. (2007). Los investigadores sobre los estudios del clima organizacional han propuesto algunos modelos explicativos de éste que sirven de referencia para comprender los elementos que participan y la relación que guardan dentro de una organización, resaltando su complejidad y la interacción que se da con diversos factores organizativos.

Es el modelo más aceptado para la explicación del clima, que permite conocer y comprender sus factores inmersos como los son la estructura, el liderazgo, la toma de decisiones, entre otros, que al ser evaluados se mide la forma como es percibida la organización por los empleados que la conforman, permitiendo a su vez determinar el comportamiento de éstos en función de su motivación, satisfacción, rendimiento y por supuesto de la productividad de la organización. (Goncalves, 2000)

Goncalves (2000) afirmó que el Clima Organizacional se mide por la forma como es percibida por la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, satisfacción, rendimiento, adaptación, productividad, accidentabilidad, ausentismo etc., pueden ser consecuencias negativas o positivas de acuerdo de la manera como ha sido percibido el clima por el individuo.

Este modelo ha sido aceptado y bastante utilizado para comprender la función que cumple el clima al interior de las empresas ya que no solo abarca componentes

de estructura organizacional sino también los procesos y comportamientos individuales que se presenten en el lugar de trabajo.

Modelo de intervención del clima organizacional de Brunet (2011)

Se debe tener en cuenta que cambiar o modificar el clima organizacional no es, por supuesto, una cosa fácil. En efecto, se ha visto que el clima de trabajo es una resultante de varias dimensiones y, por lo mismo, es el resultado de la interrelación de dos variables importantes que afectan la estructura organizacional y el proceso administrativo lo perciben los individuos, las intervenciones a ese nivel se vuelven delicadas, puesto que es necesario modificar la percepción de las personas implicadas tocando ya sea la percepción individual, ya sea el medio de trabajo, o las dos cosas juntas. (Brunet, 2011)

Brunet (2011) Las intervenciones que intentan cambiar el clima de trabajo en una organización, se hace generalmente por la vía de la práctica del desarrollo organizacional (DO). El desarrollo organizacional es esencialmente una estrategia educativa que utiliza por todos los medios posibles el comportamiento, basado en la experiencia, para mejorar y ofrecer una mejor gama de elecciones organizacionales en un mundo en efervescencia.

Brunet (2011) Por medio del empleo de una o varias técnicas de desarrollo organizacional se puede tratar de modificar el clima de una organización. Evidentemente, se debe conocer la naturaleza interdependiente de las variables en juego (variables causales, moderatrices y finales) el cambio debe basarse en la organización total y no solamente sobre los individuos que forman parte de ésta. En efecto, el interventor no centrar su acción en un componente particular de la organización (como la comunicación) sino que también debe intentar modificar o, por lo menos, analizar los otros componentes (como la estructura) si quiere, eventualmente, producir un cambio profundo y durable a nivel del clima. El cambio provocado en un componente puede ser aniquilado por el estado inmutable de otro. También hay que tener en cuenta el efecto desencadenador de un componente modificado sobre las otras dimensiones.

Brunet (2011) Las estrategias de acción del desarrollo organizacional se basan en la intervención a nivel de la dirección o al de los empleados. La eficacia del cambio del clima será mayor en la medida en que se impliquen conjuntamente todos los componentes humanos (dirección y empleados) y físicos. De nada sirve tratar de modificar la percepción del clima en los empleados sino se toca la estructura física o el proceso organizacional que los rodea. Los miembros de la organización tanto empleados como directivos, deben modificar su forma de ver y de actuar.

Cultura organizacional

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura en una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización. (Torrecilla, 2005, p. 5).

El clima organizacional tiene diferentes características, las cuales son muy importantes para lograr comprender mejor este concepto: (a) la identidad de sus miembros, el grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos; (b) énfasis en el grupo, las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas; (c) el enfoque hacia las personas, las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización; (d) la integración de unidades, la forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente; (e) la integración de unidades, la forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente; (f) el control, el uso de reglamentos procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos; (g) tolerancia al riesgo, el grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados; (h) los criterios para recompensar,

como se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento; (i) el perfil hacia los fines o los medios, de qué manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos; (j) el enfoque hacia un sistema abierto, el grado en que la organización controla y responde a los cambios externos; (k) tolerancia al conflicto, grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas. (Torrecilla, 2005, p. 5)

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura en una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización. (Torrecilla, 2005, p. 5)

Actualmente, se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de la organización, es, además, un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, puesto que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución. (Segredo, 2013, p. 39)

Por medio de esta investigación se analizaron los principales conceptos sobre clima organizacional y eficacia laboral, buscando la relación que exista entre ellas; con especial atención en su aplicación a los aspectos relacionados a la convivencia laboral. La investigación aportó conocimiento sobre la relación existente entre el clima organizacional y la eficacia de los trabajadores, particularmente en las labores que estos desempeñan. Es importante señalar que mientras mejor sea el clima organizacional, la eficacia de la labores por la acción de los colaboradores

será de la misma forma. Desde la perspectiva teórica, se destacó la relevancia del clima organizacional en la Digest del Ministerio de Educación.

Marco Conceptual de la variable 1: Clima organizacional

Administración

Manera de gobernar una organización o parte de ella. Es el proceso consistente en planear, organizar, dirigen y controlar el uso de los recursos de la organización y los esfuerzos de los grupos de individuos u organizaciones para alcanzar determinados objetivos comunes con eficiencia y eficacia.

Autonomía

Este factor se basa en el grado de autonomía, de iniciativa y de responsabilidad individuales que los empleados pueden demostrar en su trabajo.

Actitud

Reacción evaluativa favorable o desfavorable hacia algo o alguien, que se manifiesta en las creencias, sentimientos o conductas proyectadas.

Ambiente Externo

Son todos los elementos ajenos a la organización que son relevantes para su funcionamiento, incluye el elemento de acción directa e indirecta.

Apoyo

Esta dimensión se refiere al apoyo y estímulo que la dirección proporciona a sus empleados.

Asociación

Organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo.

Calidad

Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere la capacidad para satisfacer unas necesidades explícitas o implícitas.

Cohesión

Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmósfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.

Comportamiento organizacional

Se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones.

Compromiso organizacional

Es la identificación de una persona con una organización y su apego a ella.

Comunicación

Es el proceso de transmitir información y comprensión entre dos personas.

Conflicto

Proceso que inicia cuando una parte percibe que la otra la ha afectado de manera negativa a está a punto de afectar de manera negativa, alguno de sus intereses.

Desempeño

Trabajo eficaz y eficiente, en el que también se consideran datos del personal como cálculos de accidentes rotación del personal como ausentismo y retardos.

Desempeño laboral

El desempeño es el comportamiento del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos formulados; el desempeño constituye la estrategia personal que escoge el individuo para alcanzar los objetivos. Esto significa que cada persona debe escoger, con total libertad y autonomía sus propios medios para alcanzar objetivos.

Eficiencia

Logro de fines con el mínimo de recursos.

Estructura

Esta dimensión se refiere a la forma en que los superiores establecen y comunican a los empleados los objetivos y la forma de trabajar.

Influencia

Capacidad para inducir y modificar el comportamiento de las personas

Medio ambiente

Contexto físico y social en el que funciona un sistema (organización, personas o grupos).

Motivación

Aquellos que impulsan, dirigen y mantienen el comportamiento humano.

Organización

Es una unidad social coordinada en forma consiente que se compone de dos o más personas, que funciona con relativa continuidad para lograr una meta común o un conjunto de ellas.

Percepción

Es el conjunto de procesos por los que un individuo se vuelve consciente de la información del entorno y la interpreta.

Productividad

Es la relación que existe entre los medios puestos en práctica y los resultados obtenidos. Por consiguiente, cuanto más baja es esta relación, la productividad será mayor.

Promoción

Cambio dentro de una organización hacia un puesto más alto con mayores responsabilidades y que requiere de habilidades más avanzadas; casi siempre incluye un aumento en estatus sueldo.

Satisfacción laboral

Es el grado en el cual los trabajadores se sienten satisfechos y felices por su trabajo.

Dimensiones del clima organizacional**Dimensión 1: Relaciones interpersonales**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. (Litwin y Stringer, 1968)

Indicadores de la dimensión relaciones interpersonales**Confianza**

La confianza es el fundamento de todas las relaciones humanas, sin ella es imposible avanzar y crecer, sin embargo, no debemos confundir la confianza con el control. En cualquier tipo de relación humana mientras más se conoce a alguien, habrá mejor comunicación, de este modo se conocerá las capacidades, debilidades, fortalezas, habilidades, disposición y compromiso de los colaboradores. (Litwin y Stringer, 1968)

El comportamiento humano es fundamental para otorgar confianza y además para mantenerla constante en las acciones que desarrolle la persona. A nivel organizacional, la confianza es recíproca, del jefe a sus subordinados y de ellos hacia la organización, generando estabilidad y respeto. (Litwin y Stringer, 1968)

Identidad

La identidad laboral debe ser entendida como la integración del yo en sus vínculos con el espacio, con el tiempo y con los otros en el contexto de una actividad laboral. Así, el sentimiento de identidad está conformado por el quién soy yo, a su vez determinado por el dónde estoy y qué hago. La génesis de esta identidad laboral

está inserta en el proceso mismo de constitución del yo a partir de los vínculos yo-tarea, y-grupo-, yo-organización. (D"Anna y Hernández, 1998).

Interés

Rodríguez (2003) expuso:

Las principales teorías del ser humano se refieren a sus necesidades e intereses, así se tiene que la teoría de las necesidades de Maslow, la teoría de McGregor, la teoría dual de Herzberg, la teoría de las tres necesidades de McClellan, la teoría de fijación de objetivos de C. Naylor y D. Ilgen, la teoría del reforzamiento de Skinner, la teoría de la equidad de Stacey, la teoría de las expectativas de Vroom y la teoría del enfoque externo de Watson, se refieren a estudios de motivación, iniciando por el interés personal y la satisfacción individual del ser humano (p.17).

Dimensión 2: Cooperación

Es el sentimiento que tienen los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. (Litwin y Stringer, 1968)

Indicadores de la dimensión Cooperación

Lealtad

Vega (2012) manifestó:

Lo único que garantiza el éxito a las empresas, es la manera de tratar a sus trabajadores. Lograrán lealtad que se reflejará en la eficacia de sus funciones. Algunas organizaciones han tenido éxito porque en época de bonanza han sabido jugar bien sus cartas pero, tras un lapso de tiempo y con los últimos cambios, lo único que permanece al final es el compromiso y la lealtad. Se debe hacer referencia al

llamado elixir de la productividad, un concepto que está en boca de todos, en las cabezas de muchos pero, por el momento, muy pocos están reaccionando para producir más con menos (p. 9).

Rendimiento

Suele asociarse el rendimiento laboral a cuestiones como la estrategia, la capacitación, la remuneración y el entorno. Una persona que cuenta con conocimientos, recibe indicaciones precisas, está bien remunerada y trabaja en un contexto agradable, es probable que alcance un rendimiento laboral muy superior al que puede lograr un trabajador mal pagado, sin formación y que se desempeña en un entorno insalubre. (Pérez y Merino, 2014)

Iniciativa

La capacidad de iniciativa es la predisposición para emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje, inspirados en la autorresponsabilidad y la autodirección. (Ballesteros, 2015)

Tener iniciativa supone adoptar una actitud proactiva marcando el rumbo por medio de acciones concretas, siendo capaz de imaginar, emprender, desarrollar y evaluar planteamientos, acciones o proyectos individuales o colectivos con creatividad, confianza, responsabilidad y sentido crítico. (Ballesteros, 2015)

Dimensión 3: Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. (Litwin y Stringer, 1968)

Indicadores de la dimensión Recompensa

Motivación

Zuluaga y Giraldo (2001) señalaron: La motivación posee componentes cognitivos, afectivos y de conductas. Las preferencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales (p. 21).

Reconocimiento

Es aquella retroalimentación positiva que realiza un empleador o una empresa, para demostrar que el trabajo realizado por uno o varios de sus trabajadores ha sido recompensado en virtud del aporte que éste realizó a la compañía, con lo cual se lograron ciertos objetivos planteados en su plan de trabajo. Es así como una persona puede ser condecorada por las labores efectuadas y su elevado desempeño en las funciones que ejerce dentro de un ámbito laboral. (Litwin y Stringer, 1968)

Productividad

Es la producción promedio de un trabajador en un período de tiempo. Puede ser medido en volumen físico o en términos de valor (precio por volumen) de los bienes y servicios producidos. La teoría económica sostiene que las remuneraciones deben reflejar la productividad laboral, de manera que lo producido en promedio por los trabajadores alcance para cubrir los costos salariales. Si los incrementos salariales están por encima de esta paridad, podrían generar pérdidas al provocar que las empresas no alcancen a cubrir el nuevo costo. (Brunet, 2011)

Variable 2: eficacia laboral

La definición de eficacia laboral carece de un solo significado, toda vez que esta puede presentarse en cualquier escenario de la vida laboral; sin embargo, para fines del presente estudio, abordaremos su doctrina más amplia para posteriormente encauzarla dentro del clima organizacional; en ese sentido, la eficacia laboral mide el grado de cumplimiento de los objetivos o metas establecidos dentro del ámbito laboral, propuestos por la organización; por lo que, mide la capacidad de obtener o lograr resultados.

Según Mokate, (2001) destacó:

Que la eficacia contempla el cumplimiento de objetivos, sin importar el costo o el uso de recursos. Una determinada iniciativa es más o menos eficaz según el grado en que cumple sus objetivos, teniendo en cuenta la calidad y la oportunidad, y sin tener en cuenta los costos. (p. 8).

Según Chiavenato (2000) explicó que:

El desempeño es eficacia del trabajador dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el sujeto con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de los trabajadores va a depender de su comportamiento y de los resultados conseguidos” (p. 360).

Asimismo, Chiavenato (2007), agregó que:

El desempeño laboral como “el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos trazados; éste compone la estrategia individual para alcanzar los objetivos” (p. 242).

Maella (2017) por su parte precisó que:

La eficacia de los trabajadores de una organización depende de los siguientes factores: Capacidad, automotivación, autogestión, simplificación, suerte, responsabilidad, eficacia individual y eficacia empresarial. Siendo importante, establecer una cultura de empresa basada en la responsabilidad individual, tener credibilidad frente al profesional que, a pesar de las adversidades, ha hecho todo lo posible para ser eficaz. Cada persona, y solo de esa persona, depende si se quiere ser eficaz, y de cada Dirección de la Organización, depende si se quiere la empresa se eficaz. Por lo que, si se toma en cuenta que las organizaciones que promueven la eficacia de sus colaboradores están propiciando a sus ves un cambio importante en quien es el responsable de los resultados de la empresa. No se trata de pensar únicamente en que es lo que la organización puede hacer para que sus colaboradores puedan hacer para que la organización sea más eficaz. (p. 24).

Por su parte Martín, Gala, Blanch y Espuny (2014) manifestaron que:

El mundo del trabajo tiene una doble faceta: por una parte incluye una compleja síntesis de los fenómenos de la realidad laboral. Por otra parte, tiene una lógica interna que da cohesión y sentido a la experiencia laboral, en tanto que realidad socialmente consensuada y compartida, creída y explicada. La teoría de las relaciones laborales hace referencia a los aspectos que comportan una experiencia intersubjetiva y, al mismo tiempo, una dinámica objetiva, de las instituciones públicas y privadas, que las encauzan y de todo aquello que les confiere significado y sentido.

Mientras que para Urquijo, (2008)

El pensamiento central del ser humano, según la teoría de las capacidades humanas de Amartya Sen a Sen Nussbaum, es ser libre

dignificado que plasma su propia vida en cooperación y reciprocidad con otros, no siendo modelado en forma pasiva o maneado por todo el mundo. Una vida realmente humana busca plasmar íntegramente todas sus potencialidades en la práctica y sociabilidad.

Factores para la eficacia laboral

Según Maella (2017), la eficacia de los trabajadores de una organización depende de los siguientes factores:

Capacidad

Son los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para realizar las tareas y alcanzar los objetivos. Todas las personas poseemos una serie de capacidades, pero para ser eficaces en el trabajo tenemos que tener las adecuadas para el puesto que desempeñamos.

Automotivación

Es la disposición a poner el esfuerzo necesario para conseguir una meta. La conducta visible de la motivación es el esfuerzo. Si alguien está realmente motivado se percibe en que se esfuerza más.

Autogestión

Capacidad de decidir y obrar de una persona en su trabajo, de acuerdo con sus criterios. Para favorecer la autogestión, la empresa debe cumplir tres condiciones: (a) Clarificar tareas y objetivos, (b) Facilitar los recursos mínimos necesarios para alcanzarlos; y (c) Dar autonomía para actuar y tratar de conseguir los objetivos

Simplificación

Se trata de hacer las tareas de la manera más sencilla posible. La simplicidad no es natural: has de buscarla para que suceda. En la práctica, las cosas se vuelven

cada vez más complicadas por se tiende a “añadir” más a lo ya existente, en vez de eliminar.

Suerte

Por suerte entendemos la repercusión en los resultados que puedan tener aquellos hechos y situaciones que se dan en la realidad externa a la persona y sobre los que casi no tiene control. Son elementos que pueden afectar a nuestra eficacia, y nosotros podemos tener que ver muy poco en ello.

Responsabilidad

Es el motor de la eficacia, ya que nos mueve a asumir los compromisos y deberes del trabajo. La responsabilidad es la que nos lleva a poner todos los esfuerzos para actuar eficazmente, aunque sepamos que algunas de las variables del rendimiento no dependen enteramente de nosotros.

La eficacia individual y la eficacia empresarial

Gestionar la eficacia de las personas en las organizaciones tiene ventajas tanto para el individuo, que verá cómo se multiplican sus posibilidades de progreso profesional debido a su mayor competencia, como para la organización, ya que las empresas que cuenten con profesionales eficaces, también lo serán ellas. Por otro lado, las compañías que no traten de potenciar la eficacia de sus colaboradores obtendrán unos pobres resultados empresariales. (Maella, 2017)

Las organizaciones que promueven la eficacia de sus colaboradores están propiciando a su vez un cambio importante en quién es el responsable de los resultados de la empresa. No se trata de pensar únicamente en qué es lo que la organización puede hacer para que sus colaboradores sean más eficaces, sino también de pensar en qué es lo que los colaboradores pueden hacer para que la organización sea más eficaz. (Maella, 2017)

Se busca establecer una cultura de empresa basada en la responsabilidad individual, donde el individuo que apela a las manidas excusas de que las causas de sus malos resultados son por cuestiones ajenas a él, deja de tener credibilidad frente al profesional que, a pesar de las adversidades, ha hecho todo lo posible para ser eficaz. De cada persona, y sólo de cada persona, depende si se quiere ser eficaz, y de cada Dirección, y sólo de cada Dirección de la compañía, depende si se quiere que la empresa sea eficaz. (Maella, 2017)

Los comportamientos de la eficacia

A cada una de las variables del rendimiento que se han visto, le corresponden unas conductas, que si el profesional aplica le llevarán a ser eficaz. Si centra su actuación en estos comportamientos, obtendrá resultados positivos en su trabajo. A continuación, se enumeran las principales conductas de cada factor. (Maella, 2017)

Responsabilidad:

- Establecerse y asumir objetivos relevantes, restantes y realistas.
- Mostrarse proactivo.
- Poner todo el esfuerzo y tenacidad para conseguir los objetivos.
- No entregarse al victimismo cuando los resultados no son los esperados.

Capacidad:

- Buscar puestos de trabajo acordes a las habilidades de cada uno.
- Desarrollar las capacidades necesarias para el trabajo que sean susceptibles de ser mejoradas. Este desarrollo requiere dos pasos:
- Conocerse.
- Superarse, que a su vez implica:
- Actuar.
- Retarse y exigirse.
- Aprender de los fracasos.

Automotivación:

- Tratar de eliminar o minimizar los elementos de desmotivación que tengamos en nuestro trabajo.
- Intentar dar el máximo sentido a lo que uno hace.
- Tener una actitud positiva ante los acontecimientos.
- Mostrar ambición y ganas de retos.
- Poner los esfuerzos necesarios para alcanzar los resultados.
- Tenacidad y perseverancia para realizar aquello que pensamos que tenemos que realizar aun no estando motivados.

Autogestión:

- Buscar la autogestión en las organizaciones en las que el profesional trabaje, y más en concreto:
- Clarificar los objetivos que le estén pidiendo.
- Negociar para tener los recursos necesarios para poderlos alcanzar.
- Buscar un espacio suficiente de autonomía y capacidad de decisión.
- Tratar de migrar a trabajos donde se facilite la autogestión.

Suerte:

- Actuar como si la suerte no existiera, siendo al mismo tiempo muy consciente de que existe.
- No quejarse ni lamentarse cuando se tenga mala suerte.
- Gestionar proactivamente las consecuencias ocasionadas por la mala suerte.

Simplificación:

- Realizar una elección explícita por la simplificación, y actuar en consecuencia.
- Identificar aspectos a simplificar y hacerlo.

- Priorizar y centrarse en lo importante.
- Focalizarse en el presente.
- Aceptar la realidad, y a uno mismo, tal y como es.

Calidad y eficacia laboral

Gonzales (2006) hizo mención de factores relevantes que incentivan o agregan satisfacción en la calidad laboral, se reflejan en la eficacia, que pueden mejorar las condiciones de trabajo para el trabajador y la empresa, entre los factores más importantes que complementa la capacidad del trabajador y el contenido de trabajo a cargo son los siguientes:

- La eliminación de todo vestigio de discriminación en cuanto a la raza, el sexo, la nacionalidad.
- Un superior o jefe de línea tiene derecho alguno de maltratar a otro.
- Seguridad del empleo, resultados, méritos o reconocimientos laborales.
- Recibir un salario justo correspondiente a la calidad y cantidad de trabajo.
- La seguridad y la salud que el individuo debe tener en su puesto
- El empleado reciba un reconocimiento moral y público por los resultados alcanzados.
- La no existencia de una doble moral dentro del clima organizacional.
- Condiciones laborales adecuadas: alimentación, transporte, orden, estética y comunicación.
- Realización de actividades culturales, recreativas y deportivas.

Desempeño Contextual

Se debe resaltar que el desempeño contextual trata de características moderadoras referidas al contexto organizacional, social y psicológico de la ejecución, que actúan como catalizadoras facilitándola, dificultándola, incluso inhibiéndola. Por eso es relevante conocer y medir las dimensiones que puedan ser sometidas a contrastación con el clima organizacional. (Borman y Motowidlo, 1993)

Estas características pueden actuar tanto a nivel individual como grupal. Para Borman y Motowidlo (1993) las razones por las que existen este tipo de aspectos son: (a) porque definen el ambiente de trabajo, (b) porque son comunes a la mayoría de los trabajos de una organización, (c) porque son más motivadoras que cognitivas; y (d) porque aunque deseables, son más implícitas que explícitas.

La principal taxonomía de desempeño contextual fue de Borman, Penner, Allen & Motowidlo (2001) cuya estructura consta de tres dimensiones y cada una de ellas con sus respectivos indicadores.

Marco Conceptual de la variable 2: eficacia laboral

Adaptabilidad

Capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de adecuar el lenguaje o terminología a las necesidades de (los) receptor (es). Al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones.

Autoestima

La autoestima es una necesidad del individuo, manifestado en la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo.

Calidad de trabajo

Proporciona documentación adecuada cuando se necesita.

Cantidad de trabajo

Cumple los objetivos de trabajo, atendiéndose a las órdenes recibidas y por propia iniciativa, hasta su terminación.

Capacitación del trabajador

Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible.

Conocimientos

Nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiene de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia.

Control de Costos

Controla los costes y cumple los objetivos presupuestarios y de beneficio es mediante métodos como la devolución del material sobrante al almacén, la supresión de operaciones innecesarias, la utilización prudente de los recursos, el cumplimiento de los objetivos de costes, etc.

Desarrollo de Talentos

Capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.

Diseño de Trabajo

Capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar una meta. A la capacidad de reconfigurar adecuadamente los trabajos para maximizar las oportunidades de mejoramiento y flexibilidad de la personas.

Estándares de Trabajo

Capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo.

Iniciativa

Intensión de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.

Maximiza el Desempeño

Capacidad de establecer metas de desempeño/desarrollo proporcionado capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva.

Planificación

Programa las ordenes de trabajo a fin de cumplir los plazos y utiliza a los subordinados y los recursos con eficiencia.

Relaciones con los Compañeros

Mantiene a sus compañeros informados de las pertinentes tareas, proyectos, resultados y problemas.

Relaciones con el Supervisor

Mantiene al supervisor informado del proceso en el trabajo y los problemas que puedan plantearse.

Relaciones con el Público

Establece, mantiene y mejora las relaciones con el personal externo, como clientes, proveedores, dirigentes comunitarios y poderes públicos.

Responsabilidades

En relación con la igualdad de oportunidades en el empleo y la acción positiva.

Satisfacción del trabajo

Conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales, la cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros.

Trabajo en equipo

Capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso.

Dimensiones de la Variable 2: eficacia laboral

Dimensión 1: Ayuda a otros

Aportar ayuda a compañeros de trabajo ofreciéndoles sugerencias, dándoles conocimientos o destrezas necesarias, haciendo directamente lo que tienen que hacer o dándoles apoyo emocional para solucionar sus problemas personales. Informándoles de cosas que pueden ser de su interés, o que deberían saber y poniendo los intereses del grupo por delante de los intereses personales. Mostrar consideración, cortesía y tacto en las relaciones así como demostrar motivación y confianza. (Borman et al., 2001)

Acción que un trabajador hace de manera desinteresada por otra para aliviarle el trabajo, para que consiga un determinado fin, para paliar o evitar una situación de aprieto o riesgo que les pueda afectar, a ellos o a la organización. Esta acción no pone debe poner en riesgo sus propias obligaciones funcionales. (Borman et al., 2001)

Indicadores de la dimensión Ayuda a otros

Cooperación

Parte desde el concepto más básico para las interrelaciones personales y a la vez más complejo: el de vínculo. Las relaciones interpersonales influyen en la vida de las organizaciones y algunas veces no. De allí que el concepto de cooperación sea desmenuzado como intervención (operación) y colaboración. Tomando como eje una estrategia relacional, se reflexiona sobre cómo inciden los vínculos y las reciprocidades, y de la importancia y prioridad que debe darse a la visión de una comunicación estratégica entre el potencial humano. (Lichtenwald, 2010)

Cortesía

Quinto (2014) indicó:

Una persona que lleve siempre consigo la cortesía, demuestra que es muy educada, considerada y respetuosa; muestra que es muy educada; para poder demostrar que verdaderamente se tiene cortesía, se debe saludar a las personas, también se debe sonreír para demostrarse como personas positivas (p. 23).

Quinto (2014) mencionó “También se debe evitar llamar a las personas con apodos, se debe llamarlas por sus nombres y si no se conoce a esa persona a la que se ha de llamar, es necesario preguntarle primero como se llama”.

En el trabajo hay que ser veraz no hay que hacer perder la confianza que se tiene con los colegas en la empresa. Se debe mostrar interés con su gente, hay que intentar serlo, también se debe ser cordiales, demostrar que realmente cada cosa que se hace por los demás, sea un placer. (Quinto, 2014)

En la empresa se debe ser cuidadoso sobre la opinión de los demás, un mal entendido puede generar una mala imagen en la empresa y así demostrar que la cortesía y los buenos modales pueden conllevar a una vida exitosa y feliz; todo depende de ponerlo en práctica en la vida diaria. (Quinto, 2014)

Los buenos modales, la cordialidad, la sencillez y la discreción son buenos principios para mantener unas correctas relaciones con los compañeros de trabajo. Un mal ambiente de trabajo genera tensiones, baja productividad y estrés. (Protocolo y Etiqueta, 2015)

Motivación

Según Chiavenato (2002) es “la capacidad motivadora del desempeño laboral de los trabajadores es la mejora salarial” (p.450).

Está sujeto a: (a) La mejora salarial es un factor motivador hasta que el trabajo alcanza un nivel mínimo de vida, aunque ese nivel de vida tendera a ser mayor conforme el trabajador adquiera más dinero; y (b) Hay algunas organizaciones que utilizan el dinero para atraer y mantener el personal adecuado en cada puesto y no como factor motivador en sí mismo. (Chiavenato, 2002)

Es decir estas organizaciones tienen por política salarial, pagar a sus colaboradores, remuneraciones expectantes y competitivas dentro de su sector o dentro de su área geográfica, sólo como el único propósito de despertar su motivación y conseguir mantenerlo satisfecho y capacitado.

Chiavenato (2002) afirmó que: “La capacitación adquiere importancia hoy en día como consecuencia del interés de las organizaciones, en especializar a sus trabajadores, para que reúnan un conjunto de conocimientos adecuados al puesto, porque éste exige cada vez más competencias laborales innovadoras e imaginativas” (p. 179).

La capacitación debe ser tomada por las organizaciones como una estrategia que rompa los esquemas tradicionales que limitan su avance. Es por ello que el tener acceso a la posibilidad formativa actúa cada vez más como uno de los factores motivadores principales. Para lograr una máxima operatividad y eficiencia en las acciones formativas, consiguiendo que se conviertan en auténticas herramientas motivadoras, las organizaciones empresariales deben utilizar metodología innovadora basada en la integración del aprendizaje y el trabajo. Ello implica innovar los contenidos de los programas de capacitación, dosificar la intensidad de la capacitación, utilizar equipos y recursos pedagógicos entre otros. (Chiavenato, 2002, p. 179)

Dimensión 2: Vinculación organizacional

Representar a la organización eficazmente defendiéndola y expresando satisfacción y lealtad más allá de momentos o circunstancias. Compromiso con la misión de la organización y sus objetivos asumiendo los roles y procedimientos de la misma, y proponiendo sugerencias. (Borman et al., 2001)

Según Galbraith y Nathason (1978), la vinculación organizacional comprende; la estrategia, los procesos, la estructura, el capital humano, los sistemas de compensación y los sistemas de información y toma de decisiones y la cultura organizacional.

Galbraith y Nathason (1978) afirmaron que: “la estrategia equivale a las acciones específicas, que la organización debe llevar a cabo para lograr los objetivos decididos en un proceso de planificación estratégica” (p. 25).

Según Galbraith y Nathason (1978) “los procesos reflejan la dirección y la frecuencia del trabajo y de los flujos de información, entrelazando las tareas y roles de los miembros de la organización” (p. 26).

La estructura de una organización está constituida por la segmentación del trabajo en roles tales como producción, finanzas, mercadeo, planificación, etcétera; la integración de esos roles en departamentos o divisiones establecidas de acuerdo a las funciones que desempeñan, productos, regiones o mercados y finalmente la distribución de poder a través de la estructura. (Galbraith y Nathason, 1978)

Las personas que trabajan en una organización conforman el capital más importante de la misma, su selección, ubicación, y capacitación deben ser atendidas de acuerdo a las competencias requeridas por los procesos que se realizan en la organización. Especial atención debe prestarse a la retención del personal por cuanto la inversión realizada en cada uno de estos aspectos se pierde cuando existe una alta rotación de personal por motivos internos de la organización, como por ejemplo una evaluación de desempeño inadecuada. (Galbraith y Nathason, 1978)

En los Sistemas de compensación es muy importante porque incide directamente en las personas y así como puede ser un factor de motivación cuando el salario, las oportunidades de promoción y aumentos de salario son percibidas como justas, en caso contrario puede conducir a una alta rotación, sobre todo en

momentos cuando el mercado laboral presenta alternativas de empleo. (Galbraith y Nathason, 1978)

En la actualidad la tecnología de información es cada vez más asequible hasta para las compañías más pequeñas, en consecuencia, los sistemas de información permiten que esta fluya rápidamente hasta cualquier nivel de la organización lo que ha dado lugar a cambios en los niveles de toma de decisiones; cada vez más se habla de estructuras achatadas o lineales donde las decisiones se toman a muy bajo nivel porque la información ya no es propiedad exclusiva de los niveles gerenciales altos. (Galbraith y Nathason, 1978)

Es la guía que mantiene unidos todos los elementos de una organización y viene dada por el conjunto de valores, estilo de hacer las cosas, normas y reglas del juego escritas y no escritas que tienen los constituyentes de la organización (la gente) y que determinan su comportamiento. (Galbraith y Nathason, 1978)

Indicadores de la dimensión Vinculación organizacional

Representación

El éxito de las empresas depende del alineamiento estratégico de audiencias críticas, donde debemos incluir a los clientes, accionistas, proveedores y, por supuesto, a los trabajadores. En este contexto, la representación es el compromiso de los empleados, con su organización, para la puesta en marcha de la estrategia empresarial. (Jiménez, 2007)

Lealtad

La lealtad o fidelidad laboral tiene que ver con la comunicación, la iniciativa y la creatividad. Sólo de esta manera se logrará que el compromiso se transforme en estímulo y que arrimar el hombro sea más una cuestión de responsabilidad que de incentivos. (Olabarrieta, 2011)

Por lo general, algunos empleados no están comprometidos con su trabajo y su empresa. No están dispuestos a dar lo mejor de ellos mismos por la organización; sólo el 16% tiene esta disposición, una actitud clave en época de vacas flacas. Pero lo más grave es que un 12% de los profesionales son irrecuperables: no están motivados ni quieren aportar nada. (Olabarrieta, 2011)

Existe un colectivo importante, en torno al 30% de la plantilla, que está dispuesto a trabajar y, además, entre sus planes inmediatos, no baraja dejar la compañía. En este cambalache de cifras que muestra el informe sobre compromiso de Towers Watson. (Olabarrieta, 2011)

Olabarrieta (2011) concluyó que en todas las organizaciones hay un grupo de personas que está a un rendimiento mínimo y que tampoco tiene intención de irse: “Los desmotivados no siempre son los mismos. Por esta razón, buscar los mecanismos adecuados para comprometer a todos los empleados es clave para ser rentables”.

Compromiso

El grado de compromiso laboral hace referencia al enriquecimiento de cada puesto y tarea a realizar. Por ello, si en las tareas de trabajo falta un compromiso firme por parte del empleado, la calidad de su cometido acabará disminuyendo y desembocando en una opinión negativa sobre la empresa y sus mandos. Está igualmente probado cómo la retención de empleados y clientes son interdependientes. Para mejorar la lealtad de sus clientes, una empresa debe primero asegurarse la fidelidad de los empleados y de los inversores. Y de igual forma, para establecer unos objetivos que vinculen el crecimiento con los beneficios, no sólo debe tener en cuenta la lealtad y satisfacción de los clientes, sino también el compromiso y la lealtad de los trabajadores. (Jiménez, 2007)

Desempeño más allá del puesto

Representa interés y entrega en la labor y cumpliendo con las tareas asignadas. Por iniciativa propia procura cumplir a cabalidad y darse tiempo para apoyar en

otras labores propias de la organización. Aprovecha el tiempo y reduce movimientos innecesarios en el beneficio de la organización, a costa de su propio tiempo y recursos. (Borman et al., 2001)

Indicadores de la dimensión Desempeño más allá del puesto

Persistencia

Es la capacidad de perseverancia en aquellas personas que tienen tenacidad y fuerza de voluntad, que luchan por sus ideales, que tienen las ideas muy claras y persiguen con ahínco todo lo que se proponen. Se considera la clave de éxito en todo lo que se emprende. (Borman et al., 2001)

Iniciativa

Prácticas y procedimientos organizacionales, tanto de la organización formal como de la informal, que apoyan y guían una aproximación al trabajo proactiva, autoiniciada, capaz de superar barreras y pro-organización. (Baer y Freese, 2003).

Baer y Freese (2003) encontraron relación entre ambos factores del clima: el clima para la iniciativa y el clima para la seguridad psicológica y el desempeño organizacional en empresas de tamaño medio. Tomaron como criterio objetivo el rendimiento sobre los activos totales, medida que también ha sido utilizada en nuestro trabajo. El segundo criterio del desempeño organizacional tomado por los autores fue la consecución de los objetivos propuestos.

Auto-desarrollo

Autodesarrollo laboral hace referencia al compromiso de una persona para pensar y decidir respecto a las nuevas habilidades y hábitos que le permitan mejorar sus competencias personales desde una óptica del área laboral en la que se desempeña partiendo de ser competente basándose en la educación, formación o experiencia apropiada. (Domínguez, 2016)

Una persona que apuesta por su autodesarrollo debe conocerse a sí mismo en cuanto a sus potencialidades y limitaciones, así como conocer a la organización tomando conciencia de las políticas y objetivos, y su contribución a la eficacia y a la mejora del desempeño de la organización. En la mayoría de los casos estos objetivos y políticas deben irse descubriendo ya que los documentos formales declarados no siempre son enunciados de lo que realmente sucede en la organización. Esta información le dará una visión más clara acerca de la meta por alcanzar y las oportunidades disponibles. (Domínguez, 2016)

Así como el principal antecedente del desempeño de tarea es la aptitud cognitiva (conocimiento, destreza y hábito), el principal antecedente del desempeño contextual es la personalidad (disciplina, sostenimiento de esfuerzo, responsabilidad, etcétera).

Fundamentos Técnicos

Para la elaboración de la investigación se consideraron diversos instrumentos legales relacionados al tema investigado, los cuales son necesarios mencionar y/o desarrollar.

Aspectos normativos y legales.

Constitución Política del Perú

Es la máxima ley fundamental y la de mayor jerarquía, en ella se establecen los derechos y obligaciones de los ciudadanos, la estructura y organización del Estado y bajo sus lineamientos se aprueban las demás normas que rigen la vida del país. (Congreso de la República del Perú, 1993).

Según la Constitución Política del Perú (1993, p. 8) señaló que en el:

- a. Artículo 22°.- El trabajo es un deber y un derecho. Es base del bienestar social y un medio de realización de la persona.

- b. Artículo 23°.- El trabajo, en sus diversas modalidades, es objeto de atención prioritaria del Estado, el cual protege especialmente a la madre, al menor de edad y al impedido que trabajan. El Estado promueve condiciones para el progreso social y económico, en especial mediante políticas de fomento de empleo productivo y de educación para el trabajo. Ninguna relación laboral puede limitar el ejercicio de los derechos constitucionales, ni desconocer o rebajar la dignidad del trabajador.
- c. Artículo 24°.- El trabajador tiene derecho a una remuneración equitativa y suficiente, que procure, para él y su familia, el bienestar material y espiritual. El pago de la remuneración y de los beneficios sociales del trabajador tiene prioridad sobre cualquiera otra obligación del empleador. Las remuneraciones mínimas se regulan por el Estado con participación de las organizaciones representativas de los trabajadores y de los empleadores.
- d. Artículo 25°.- La jornada ordinaria de trabajo es de ocho horas diarias o cuarenta y ocho horas semanales, como máximo. En caso de jornadas acumulativas o atípicas, el promedio de horas trabajadas en el período correspondiente no puede superar dicho máximo. Los trabajadores tienen derecho a descanso semanal y anual remunerados. Su disfrute y su compensación se regulan por ley o por convenio.

Por su parte, el artículo 26° estableció que en la relación laboral se respetan los principios de Igualdad de oportunidades sin discriminación, carácter irrenunciable de los derechos reconocidos por la Constitución y la ley y la interpretación favorable al trabajador en caso de duda insalvable sobre el sentido de una norma, el artículo 27° menciona que la ley otorga al trabajador adecuada protección contra el despido arbitrario, mientras que con el artículo 28° se reconocen los derechos de sindicación, negociación colectiva y huelga y en el artículo 29° se reconoce el derecho de los trabajadores a participar en las utilidades de la empresa y promueve otras formas de participación. (Congreso de la República del Perú, 1993)

Asimismo, el artículo 39° señaló que todos los funcionarios y trabajadores públicos están al servicio de la Nación. El Presidente de la República tiene la más alta jerarquía en el servicio a la Nación y, en ese orden, los representantes al Congreso, ministros de Estado, miembros del Tribunal Constitucional y del Consejo de la Magistratura, los magistrados supremos, el Fiscal de la Nación y el Defensor del Pueblo, en igual categoría; y los representantes de organismos descentralizados y alcaldes, de acuerdo a ley. (Congreso de la República del Perú, 1993)

Por último el artículo 40° reguló el ingreso a la carrera administrativa, y los derechos, deberes y responsabilidades de los servidores públicos. No están comprendidos en dicha carrera los funcionarios que desempeñan cargos políticos o de confianza. Ningún funcionario o servidor público puede desempeñar más de un empleo o cargo público remunerado, con excepción de uno más por función docente. No están comprendidos en la función pública los trabajadores de las empresas del Estado o de sociedades de economía mixta. Es obligatoria la publicación periódica en el diario oficial de los ingresos que, por todo concepto, perciben los altos funcionarios, y otros servidores públicos que señala la ley, en razón de sus cargos. (Congreso de la República del Perú, 1993)

Según la Ley N.° 28044 Ley General de Educación (2003, p.8) señalo que:

El Ministerio de Educación es órgano del gobierno nacional que tiene por finalidad definir, dirigir y articular la política de educación, recreación y deporte en concordancia de la política general del Estado y tiene competencia en materia de educación, deporte y recreación, y en las demás que se le asignen por ley. Es responsable de formular las políticas nacionales y sectoriales, en armonía con los planes de desarrollo y política general del Estado, así como de supervisar y evaluar su cumplimiento. Ejerce sus competencias a nivel nacional.

La Ley N° 28175, Ley Marco del Empleado Público tiene por finalidad:

Establecer los lineamientos generales para promover, consolidar y mantener una administración pública moderna, jerárquica, profesional, unitaria, descentralizada y

desconcentrada, basada en el respeto al Estado de Derecho, los derechos fundamentales y la dignidad de la persona humana, el desarrollo de los valores morales y éticos y el fortalecimiento de los principios democráticos, para obtener mayores niveles de eficiencia del aparato estatal y el logro de una mejor atención a las personas.

Ley N° 29783. Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Tiene como objetivo promover una cultura de prevención de riesgos laborales en el país. Para ello, cuenta con el deber de prevención de los empleadores, el rol de fiscalización y control del Estado y la participación de los trabajadores y sus organizaciones sindicales, quienes, a través del diálogo social, velan por la promoción, difusión y cumplimiento de la normativa sobre la materia. La presente Ley es aplicable a todos los sectores económicos y de servicios; comprende a todos los empleadores y los trabajadores bajo el régimen laboral de la actividad privada en todo el territorio nacional, trabajadores y funcionarios del sector público, trabajadores de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional del Perú, y trabajadores por cuenta propia.

Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. Ley N° 27658.

Tiene por objeto establecer los principios y la base legal para iniciar el proceso de modernización de la gestión del Estado, en todas sus instituciones e instancias. El proceso de modernización de la gestión del Estado tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos. El objetivo es alcanzar un Estado: (a) Al servicio de la ciudadanía. (b) Con canales efectivos de participación ciudadana. (c) Descentralizado y desconcentrado. (d) Transparente en su gestión. (e) Con servidores públicos calificados y adecuadamente remunerados y (f) Fiscalmente equilibrado. (Congreso de la República del Perú, 2002)

Ley N° 30057 - Ley del Servicio Civil

Tiene por objeto establecer un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado, así como para aquellas personas que están encargadas de su gestión, del ejercicio de sus potestades y la prestación de servicios a cargo de estas Ley del Servicio Civil que consta de doscientos setenta artículos, dieciocho Disposiciones Complementarias Finales, veintiún Disposiciones Complementarias Transitorias, seis Disposiciones Complementarias Modificatorias, una Disposición Complementaria Derogatoria y tres anexos. (Congreso de la República del Perú, 2013)

Decreto Supremo N° 040-2014-PCM. Reglamento General de la Ley N° 30057- Ley del Servicio Civil.

El presente documento reguló la aplicación general de lo dispuesto en la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, conforme lo establecido en el literal (a) de la Décima Disposición Complementaria Final de la Ley. (Congreso de la República del Perú, 2014)

Misión del Ministerio de Educación

La misión del Ministerio de Educación del Perú es garantizar derechos, asegurar servicios educativos de calidad y promover oportunidades deportivas a la población para que todos puedan alcanzar su potencial y contribuir al desarrollo de manera descentralizada, democrática, transparente y en función a resultados desde enfoques de equidad e interculturalidad. Asimismo, tiene por visión que todos desarrollen su potencial desde la primera infancia, accedan al mundo letrado, resuelvan problemas, practican valores y saben seguir aprendiendo, se asumen ciudadanos con derechos y responsabilidades y contribuyen al desarrollo de sus comunidades y del país combinando su capital cultural y natural con avances mundiales. (Reglamento de organización y funciones del Ministerio de Educación)

Funciones del Ministerio de Educación.

El Ministerio de Educación es el órgano rector de las políticas educativas nacionales y ejerce su rectoría a través de una coordinación y articulación intergubernamental con los Gobiernos Regionales y Locales, propiciando mecanismos de diálogo y participación. Los objetivos de la Institución son generar oportunidades y resultados educativos de igual calidad para todos; garantizar que estudiantes e instituciones educativas logren sus aprendizajes pertinentes y de calidad; lograr una educación superior de calidad como factor favorable para el desarrollo y la competitividad nacional, así como promover una sociedad que educa a sus ciudadanos y los compromete con su comunidad. Y en el ámbito del docente: fortalecer capacidades para que los maestros ejerzan profesionalmente la docencia.

Entre sus funciones generales se encuentra definir, dirigir, regular y evaluar, en coordinación con los Gobiernos Regionales, la política educativa y pedagógica nacional y establecer políticas específicas de equidad; además debe formular, aprobar, ejecutar y evaluar, de manera concertada, el Proyecto Educativo Nacional y conducir el proceso de planificación de la educación. El Ministerio de Educación también tiene funciones vinculadas a los diseños curriculares básicos de los niveles y modalidades del sistema educativo, programas nacionales dirigidos a estudiantes, directores y docentes, políticas relacionadas con el otorgamiento de becas y créditos educativos y los procesos de medición y evaluación de logros de aprendizaje; cabe precisar que, las especificaciones de dichas funciones se encuentran establecidas en el reglamento de organización y funciones (ROF) de la institución. (Minedu, 2017)

Estructura Orgánica del Ministerio de Educación.

El Ministerio de Educación, para cumplir con su finalidad y funciones, cuenta con la siguiente estructura orgánica: (a) Órganos De Alta Dirección: Despacho Ministerial, Despacho Viceministerial de Gestión Pedagógica, Despacho Viceministerial de Gestión Institucional y Secretaría General; (b) Órgano Consultivo: Consejo Nacional de Educación; (c) Órgano de Control: Órgano de

Control Institucional, Unidad de Control de Gestión y Unidad de Control Financiero; (d) Órgano de Defensa Jurídica: Procuraduría Pública; (e) Órganos de Asesoramiento: Secretaría de Planificación Estratégica, Oficina de Planificación Estratégica y Presupuesto, Unidad de Financiamiento por Desempeño, Unidad de Planificación y Presupuesto, Unidad de Programación e Inversiones, Unidad de Organización y Métodos, Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica, Unidad de Estadística, Unidad de Seguimiento y Evaluación, Oficina de Medición de la Calidad de los Aprendizajes, Oficina de Tecnologías de la Información y Comunicación, Unidad de Calidad y Seguridad de la Información, Unidad de Sistemas de Información, Unidad de Infraestructura Tecnológica, Unidad de Servicio de Atención al Usuario, Secretaría Nacional de la Juventud, Dirección de Promoción, Organización y Gestión, Dirección de Investigación y Desarrollo, Dirección de Asistencia Integral y Monitoreo, Oficina General de Asesoría Jurídica, Oficina General de Cooperación y Asuntos Internacionales, Oficina de Defensa Nacional y de Gestión del Riesgo de Desastres. (Minedu, 2017)

(f) Órganos de Apoyo: Oficina General de Administración, Oficina de Logística, Oficina de Contabilidad y Control Previo, Oficina de Tesorería, Oficina de Ejecución Coactiva, Oficina General de Recursos Humanos, Oficina de Gestión de Personal, Oficina de Gestión del Desarrollo y la Capacitación, Oficina de Bienestar Social y Relaciones Laborales, Oficina General de Comunicaciones, Oficina de Comunicaciones, Oficina de Relaciones Interinstitucionales, Oficina de Prensa, Oficina General de Transparencia, Ética Pública y Anticorrupción, Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Documental y Oficina de Diálogo y (g) Órgano de Línea: Despacho Viceministerial de Gestión Pedagógica; Dirección General de Educación Básica Regular, Dirección de Educación Inicial, Dirección de Educación Primaria, Dirección de Educación Secundaria, Dirección de Educación Física y Deporte, Dirección General de Educación Básica Alternativa, Intercultural Bilingüe y de Servicios Educativos en el Ámbito Rural, Dirección de Educación Básica Alternativa, Dirección de Educación Intercultural Bilingüe, Dirección de Servicios Educativos en el Ámbito Rural, Dirección General de Servicios Educativos Especializados. (Minedu, 2017)

Asimismo, en el Órgano de Línea se encuentra, la Dirección de Educación Básica Especial, Dirección de Educación Básica para Estudiantes con Desempeño Sobresaliente y Alto Rendimiento, Dirección de Innovación Tecnológica en Educación, Dirección General de Desarrollo Docente, Dirección Técnico Normativa de Docentes, Dirección de Evaluación Docente, Dirección de Promoción del Bienestar y Reconocimiento Docente, Dirección de Formación Inicial Docente, Dirección de Formación Docente en Servicio. Dirección General de Educación Técnico-Productiva y Superior Tecnológica y Artística, Dirección de Servicios de Educación Técnico-Productiva y Superior Tecnológica y Artística, Dirección de Gestión de Instituciones de Educación Técnico-Productiva y Superior Tecnológica y Artística y Casa de la Literatura. (Minedu, 2017)

Por último el Órgano de Línea posee el Despacho Viceministerial de Gestión Institucional, Dirección General de Gestión Descentralizada, Dirección de Relaciones Intergubernamentales, Dirección de Apoyo a la Gestión Educativa Descentralizada, Dirección de Fortalecimiento de Capacidades, Dirección General de Calidad de la Gestión Escolar, Dirección de Gestión Escolar, Dirección de Fortalecimiento de la Gestión Escolar, Dirección General de Infraestructura Educativa, Dirección de Planificación de Inversiones, Dirección de Normatividad de Infraestructura, Dirección de Saneamiento Físico Legal y Registro Inmobiliario y Dirección General de Becas y Crédito Educativo. (h) Órganos Desconcentrados: Dirección de Gestión de Recursos Educativos y Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana. Asimismo, los siguientes programas nacionales dependen del Ministerio de Educación: Programa Nacional de Becas y Crédito Educativo (Pronabec) y Programa Nacional de Infraestructura Educativa (Proneid) (Minedu, 2017)

Reglamento Interno de Trabajo del Ministerio de Educación (2015).

Este documento estableció normas genéricas de comportamiento laboral, que deben observar todos los trabajadores de la sede central del Ministerio de Educación en adelante Minedu, con la finalidad de mantener y fomentar la armonía en las relaciones laborales entre el Minedu y sus trabajadores.

Conforme el artículo 32° del mencionado reglamento interno, se estableció que los trabajadores del Minedu gozan, entre otros, de los siguientes derechos: (a) A asociarse con fines culturales, deportivos, asistenciales, cooperativos o cualquier otro fin lícito; (b) A la estabilidad en el trabajo de acuerdo a los dispositivos legales y administrativos vigentes; (c) A percibir una remuneración acorde a las funciones que desempeñe y en los plazos establecidos; (d) A ser evaluado periódicamente sobre su rendimiento laboral y ser considerado para ocupar cargos de mayor jerarquía, de ser el caso; (e) Al descanso anual de treinta (30) días de vacaciones remuneradas, de acuerdo al Rol de Vacaciones que previamente determine la Unidad de Personal conforme a las normas legales vigentes; (f) Al descanso semanal remunerado; (g) Hacer uso de licencias por causas justificadas o motivos particulares; (h) A la capacitación, actualización y perfeccionamiento laboral; (i) A un Seguro de Vida, seguro médico y/o servicio médico asistencial y (j) A la Compensación por Tiempo de Servicios.

Con respecto al fomento y mantenimiento de la armonía entre empleador y trabajadores, el artículo 37° de dicho reglamento interno, se estableció que el Minedu considera las relaciones de trabajo como una obra común de integración, concertación, responsabilidad, cooperación y participación de todos sus integrantes en la consecución de los objetivos de la Institución y satisfacción de sus necesidades humanas.

Asimismo, el artículo 35° manifestó que los principios que sustentan las relaciones laborales en el Minedu, son los siguientes: (a) El reconocimiento que el trabajador constituye para el Minedu el más valioso recurso de su organización y la base de su desarrollo y eficiencia; (b) El respeto mutuo y la cordialidad que debe existir entre los trabajadores de todos los niveles ocupacionales, sin soslayar los principios de autoridad, orden y disciplina; (c) La voluntad de concertación, el espíritu de justicia, la equidad y celeridad con que deben resolverse las diferencias, problemas o conflictos que se puedan generar en el trabajo y (d) El respeto irrestricto a la Legislación Laboral, Convenios de Trabajo y normas de carácter interno.

Con respecto al reconocimiento o felicitación de las labores realizadas por los servidores públicos, el artículo 36° dispuso que; por el desempeño de acciones excepcionales o de calidad extraordinaria, relacionados directamente con las funciones de los trabajadores o con las actividades institucionales que se puedan desarrollar, los Jefes de Oficina, según corresponda, podrán cursar reconocimiento o felicitación escrita, siempre que tal desempeño se enmarque en las siguientes condiciones: (a) Constituya ejemplo para el conjunto de trabajadores. (b) Esté orientado a cultivar valores éticos y sociales. (c) Redunde en beneficio de la Institución. (d) Mejore la imagen del MINEDU en la colectividad. Tales reconocimientos serán puestos en conocimiento de la Unidad de Personal, la cual evaluará los mismos, a fin de determinar si éstos se adecuan a las condiciones establecidas en el presente artículo y puedan ser incluidos como méritos en el legajo personal del trabajador.

Por último, el artículo 37° señaló que el Minedu podrá otorgar incentivos para mejorar las condiciones de trabajo de sus servidores, teniendo en consideración la mayor productividad, disponibilidad presupuestal, así como los dispositivos legales vigentes.

La Dirección de gestión de instituciones de educación técnico-productiva y superior tecnológica y artística-Digest.

La Dirección de Gestión de Instituciones de Educación Técnico-Productiva y Superior Tecnológica y Artística es el órgano de línea responsable de formular los documentos normativos relativos a la gestión de las instituciones que brindan educación técnico productiva y superior tecnológica y artística, así como de administrar los sistemas de información en su ámbito de competencia. Depende de la Dirección General de Educación Técnico-Productiva y Superior Tecnológica y Artística. (Minedu, 2015)

Actualmente esta Dirección cuenta con 107 servidores públicos que realizan diversas funciones laborales acorde a sus especialidades y necesidades de dicha dirección.

Funciones de la Digest.

La Digest tiene las siguientes funciones: (a) Formular documentos normativos para la autorización de funcionamiento, nuevas carreras, ampliación, receso, cierre, reapertura y revalidación, de instituciones de educación superior tecnológica y artística; (b) Evaluar y emitir opinión sobre las solicitudes de autorización de funcionamiento; (c) Resolver, en primera instancia, los procedimientos administrativos de autorización de nuevas carreras, ampliación, receso, cierre, reapertura y revalidación; (d) Emitir opinión previa sobre la creación y autorización de funcionamiento de instituciones públicas de educación superior (e) Formular documentos normativos referidos a la supervisión y fiscalización de las instituciones de educación superior tecnológica y artística; (f) Supervisar y fiscalizar a las instituciones de educación superior tecnológica y artística; (g) Imponer sanciones a las instituciones de educación superior tecnológica y artística; (h) Administrar el sistema de información para el aseguramiento de la calidad de la educación técnico-productiva y superior tecnológica y artística; (i) Diseñar y administrar el registro de los títulos que emitan las instituciones de educación superior tecnológica y artística; (j) Efectuar el seguimiento, supervisar y brindar asistencia técnica a las direcciones regionales de educación; y (k) Evaluar las solicitudes de reconocimiento de instituciones que presten servicios educativos sin fines de lucro. Otras que en el marco de sus competencias le sean asignadas por la dirección general de educación técnico-productiva y superior tecnológica y artística. (Minedu, 2015).

1.3. Justificación.

La relevancia social, el estudio permitió medir si el clima organizacional afecta o no en eficacia de las labores diarias de los servidores públicos de la Digest del Ministerio de Educación, en base a lo cual se analizarán criterios de focalización y atención, que permitan contribuir a la mejora en la eficacia del servicio.

Valor teórico, analizó las teorías expuestas en el clima organizacional y en la eficacia laboral, teniendo en cuenta las dimensiones planteadas, aportando en la

determinación del desarrollo de las labores de los servidores públicos de la Digest del Ministerio de Educación.

Las implicaciones prácticas, el conocimiento del clima organizacional y la eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, en el marco de una eficiente gestión pública para contribuir al desarrollo de la educación, lo cual permitieron que los evaluadores y decisores centralicen estos resultados para la toma de decisiones respecto al clima organizacional.

Tuvo relevancia práctica, ya que se dio solución a una situación problemática, al evidenciar la correlación existente entre el clima organizacional y la eficacia laboral, presentando una relación directa y significativa entre ambas variables, determinando que las entidades del sector público puedan evaluar a partir de los resultados de ésta investigación.

Legalmente, el sustento normativo se enmarcó en el Reglamento General de la Ley del Servicio Civil, Ley N° 30057 y el Reglamento interno del Ministerio de Educación.

1.4. Planteamiento del problema.

Existe un recurso dentro de la organización que es imprescindible para que los demás operen, estos recursos son los humanos “los recursos humanos son elementos claves en cualquier proceso de cambio y en el aumento de la productividad y competitividad de las organizaciones” (Calzadilla, 2002, p. 2).

Es transcendental resaltar que las personas desempeñan un papel importante dentro de las organizaciones, por esta razón hoy en día hay una mayor atención en los recursos humanos de la organización.

A pesar que muchos autores consideran el potencial humano como uno de los recursos más valiosos del cual dependen las empresas; sin embargo, muchos administradores no le dan la importancia necesaria a este recurso, dado que prefieren invertir en infraestructura, mobiliario, maquinaria, instalaciones e insumos

en lugar de intervenir en sus empleados, para que éstos estén capacitados, motivados, satisfechos y comprometidos.

La investigación se desarrolló en la Dirección de Gestión de Instituciones de Educación Técnico-Productiva y Superior Tecnológica y Artística-Digest del Ministerio de Educación, ubicado en el distrito de San Borja, provincia y departamento de Lima. El clima organizacional de la Digest del Ministerio de Educación, ha sido conceptualizado a nivel individual y organizacional, por lo que es necesario precisar que al nivel individual se le conoce principalmente como clima psicológico y al nivel organizacional generalmente se le conoce como clima organizacional.

El clima organizacional es el entorno donde se manifiesta las habilidades o problemas que los trabajadores tienen dentro de la institución para aumentar o disminuir su productividad. En ese sentido, es necesario evaluar el clima organizacional de la Digest del Ministerio de Educación, para poder determinar su vinculación directa con la ética en el desarrollo de las labores que desempeña su personal. El capital humano trabaja en la institución para facilitar o dificultar los pasos que conducirán a la productividad de los mismos, y por ende de la organización.

Por su parte, el clima organizacional se materializa cuando el clima psicológico, es decir las percepciones de los trabajadores son compartidas entre los miembros de una organización y existe un acuerdo de dichas percepciones. Adicionalmente, el clima organizacional tiene un efecto significativo en el comportamiento de los trabajadores, en su desempeño laboral, especialmente en su eficacia y en su rendimiento.

En la misma medida en que se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a sus propiedades, a su estructura y a sus procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador individual e investigar sobre la experiencia y las conductas individuales.

La Digest tiene personal que labora realizando diversas tareas propias de las necesidades de dicha Dirección, y cuenta con 107 servidores públicos que se encargan de desarrollar actividades administrativas, legales, técnicas, asesorías y trabajos de campo; asimismo, se encargan de autorizar, orientar, regular, fiscalizar y supervisar la distintas actividades de las instituciones educativas superiores tecnológicas y así poder velar que se cumpla con los estándares de calidad en la educación que se brinda a los estudiantes superiores, buscando que las instituciones de educación técnico-productiva y superior tecnológica y artística tengan un correcto funcionamiento en beneficio de su población estudiantil.

Por otro lado, se observó que en la práctica, cuando el clima organizacional en la Digest del Ministerio de Educación se ve alterado, se refleja en el desempeño de los servidores, lo que ausenta la eficacia laboral en el desarrollo de sus tareas diarias. En ese sentido, con el presente trabajo de investigación se buscó determinar la relación que existe entre el clima organizacional en el que se desenvuelve el personal de la Digest y la eficacia laboral en el desarrollo de las labores realizadas durante su jornada de trabajo.

1.5. Formulación del problema.

1.5.1. Problema general.

¿Qué relación existe entre clima organizacional y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017?

1.5.2. Problemas específicos.

¿Cuál es la relación que existe entre relaciones interpersonales y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017?

¿Cuál es la relación que existe entre cooperación y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017?

¿Cuál es la relación que existe entre recompensa y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017?

1.6. Hipótesis.

1.6.1. Hipótesis general.

Existe relación entre clima organizacional y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017.

1.6.2. Hipótesis específicas.

H₁: Existe relación entre relaciones interpersonales y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017.

H₂: Existe relación entre cooperación y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017.

H₃: Existe relación entre recompensa y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017.

1.7. Objetivos.

1.7.1. Objetivo general.

Determinar la relación que existe entre clima organizacional y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017.

1.7.2. Objetivos específicos.

Objetivo específico 1.

Determinar la relación que existe entre relaciones interpersonales y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017.

Objetivo específico 2.

Determinar la relación que existe entre cooperación y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017.

Objetivo específico 3.

Determinar la relación que existe entre recompensa y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017.

II. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Variables.

Variable 1: Clima Organizacional.

Litwin y Stringer (1968) afirmaron: “el clima es una característica relativamente estable del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, que influye su comportamiento y puede ser explicado cuantificando sus características”

El clima organizacional, es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento, siendo favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. (Chiavenato, 1999, p.8)

Esta variable se sustenta en tres dimensiones: Relaciones interpersonales, Cooperación y Conflictos. (Litwin y Stringer, 1968)

Variable 2: Eficacia laboral.

Cabe destacar que la eficacia contempla el cumplimiento de objetivos, sin importar el costo o el uso de recursos. Una determinada iniciativa es más o menos eficaz según el grado en que cumple sus objetivos, teniendo en cuenta la calidad y la oportunidad, y sin tener en cuenta los costos. (Mokate, 2001, p. 8)

Esta variable se sustenta en tres dimensiones: Ayuda a otros, Vinculación organizacional y Desempeño más allá del puesto. (Borman et al., 2001)

2.2. Operacionalización de variables.

Operacionalización de la variable Clima organizacional

Está determinado por el conjunto de procedimientos y actividades estratégicas que sirven para medir la variable “Clima Organizacional”, considerando además sus dimensiones Relaciones interpersonales, Cooperación y Recompensa, con un instrumento compuesto por 22 ítems y dirigido a los servidores públicos de la Digest del Ministerio de Educación, 2017.

Tabla 1

Operacionalización de la variable: Clima Organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rango
Relaciones interpersonales	Confianza	1, 2, 3 y 4	Ordinal	Bajo (22 - 36)
	Identidad	5 y 6		
	Interés	7, 8 y 9		
Cooperación	Lealtad	10, 11 y 12	Nunca (1)	Medio (37- 51)
	Rendimiento	13, 14 y 15	A veces (2)	
	Iniciativa	16 y 17	Siempre (3)	
Recompensa	Motivación	18	Alto (52 - 66)	
	Reconocimiento	19 y 20		
	Productividad	21 y 22		

Nota: Adaptado de Litwin y Stringer (1968)

Operacionalización de la variable: Eficacia laboral

Está determinado por el conjunto de procedimientos y actividades estratégicas que sirven para medir la variable “Eficacia laboral”, considerando además sus dimensiones Ayuda a otros, Vinculación organizacional y Desempeño más allá del puesto, con un instrumento compuesto por 25 ítems y dirigido a los servidores públicos de la Digest del Ministerio de Educación, 2017.

Tabla 2

Operacionalización de la variable: Eficacia laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles y rango
Ayuda a otros	Cooperación	1, 2 y 3	Ordinal	Bajo (25 - 41)
	Cortesía	4, 5 y 6		
	Motivación	7, 8 y 9		
Vinculación organizacional	Representación	10 y 11	Nunca (1)	Medio (42- 58)
	Lealtad	12, 13 y 14	A veces (2)	Alto (59 - 75)
	Compromiso	15, 16 y 17	Siempre (3)	
	Persistencia	18 y 19		
Desempeño más allá del puesto	Iniciativa	20, 21 y 22		
	Auto-desarrollo	23, 24 y 25		

Nota: Adaptado de Borman, Penner, Allen & Motowidlo (2001)

2.3. Metodología.

El método empleado en la investigación fue hipotético-deductivo. “El método hipotético deductivo consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (Bernal, 2010, p. 56).

El enfoque considerado en la presente investigación fue cuantitativo, porque se “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014, p. 4).

2.4. Tipo de estudio.

De acuerdo al trabajo de investigación, este reunió las características de un tipo de estudio de investigación aplicada.

Tamayo (2012) mencionó:

La investigación aplicada depende de los descubrimientos y aportes teóricos, ya que busca confrontar la teoría con la realidad. Es el estudio y aplicación de la investigación a problemas concretos, en circunstancias y características concretas. Esta forma de investigación se dirige a su aplicación inmediata y no al desarrollo de teorías. (p. 45)

2.5. Diseño.

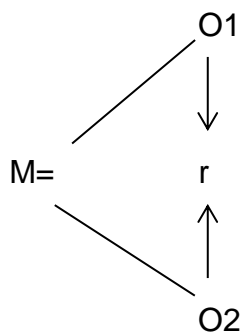
El diseño de investigación fue no experimental, porque se realizó sin manipular deliberadamente las variables; “se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández et al. 2014, p. 149).

Fue investigación transeccional: “Este tipo de diseño recopila datos en un único momento y tiempo, es como una foto instantánea que permite relacionar las variables, los diseños transeccionales son tres: los exploratorios, los descriptivos y los correlacionales” (Hernández et al. 2014, p. 151).

En el estudio el interés fue medir la correlación entre las variables clima organizacional y eficacia laboral, en un único tiempo, para conocer si una variable está asociada a la otra.

El diseño de la investigación es correlacional ya que examina la relación o asociación entre dos o más variables, en la misma unidad de investigación o sujetos de investigación. (Hernández, et al. 2014, p. 81)

Esquema:



Dónde:

M = 107 servidores públicos de la Digest del Ministerio de Educación, 2017.

O1= Observación de la variable clima organizacional

O2= Observación de la variable eficacia laboral

r = Relación entre variables. Coeficiente de correlación.

2.6. Población, muestra y muestreo.

Población.

La población del estudio estuvo constituida por todos los servidores públicos de la Digest del Ministerio de Educación, 2017. Con un total de 107 personas.

Hernández et al. (2014) definió a la población como el valor agregado que coincide con algunas de sus descripciones y suele estar conformada por personas, organizaciones, eventos o situaciones entre otros que constituyen el foco de la investigación y la muestra en un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido como población.

Tabla 3

Distribución de la población de la Digest del Ministerio de Educación; 2017

Colaboradores	Sexo		Total
	H	M	
Digest	49	58	107

Nota: Tomado de las nóminas de la Digest del Ministerio de Educación, 2017

Muestra.

La muestra del estudio fue censal dado que se utilizó al total de la población.

“Una muestra debe ser definida en base a la población determinada y las conclusiones que se obtengan de dicha muestra solo podrán referirse a la población en referencia” (Hernández, et al. 2014).

Para esta investigación se utilizó como muestra a toda la población. En este sentido, Zarkovich (2005) señaló “la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra” (p. 21).

Muestreo.

Para esta investigación se utilizó el muestreo no probabilístico. Así se tiene que los muestreos no probabilísticos, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección informal. Se utilizan en muchas investigaciones, dependen de la decisión del investigador y se hacen inferencias sobre la población. (Hernández, et al. 2014, p. 326).

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Esta investigación utilizó técnicas e instrumentos que posibilitaron la medición del fenómeno de estudio a partir del análisis de las variables, dentro de las cuáles tenemos:

Técnica.

Para esta investigación se utilizó la técnica de la encuesta, que permitió realizar la recolección de los datos sobre las dos variables: Clima organizacional y eficacia laboral.

Valderrama (2009) aseveró que:

La técnica consiste en recopilar la información en la muestra de estudio y registra con veracidad la problemática existente, pues son los propios actores los que emiten la información que se realiza posteriormente y que permite incluso la validación de la hipótesis. (p. 88)

Para el estudio se recopiló información de fuente primaria, mediante la aplicación de cuestionarios de las variables Clima organizacional y eficacia laboral a los servidores públicos de la Digest del Ministerio de Educación, 2017.

Instrumento.

Para recoger información de las variables: Clima organizacional y eficacia laboral se utilizó el instrumento denominado cuestionario.

Según Sánchez y Reyes (2015) señalaron que “el instrumento cuestionario constituyen un documento o formato escrito de cuestiones o preguntas relacionados con los objetivos del estudio” (p.56).

Según Valderrama (2009) señaló que:

El cuestionario se realiza con el fin de que las personas encuestadas respondan a las interrogantes planteadas. Luego de la recolección de datos a través de la técnica de la encuesta y con su instrumento el cuestionario, se realiza los procedimientos de análisis mediante el uso de un programa de estadística.

Fichas técnicas de los instrumentos

Tabla 4

Ficha técnica del cuestionario de la variable 1: Clima organizacional

Técnica: Encuesta

Instrumento: Cuestionario

Nombre del Instrumento: Cuestionario para evaluar el Clima organizacional

Autor: Betsabe Lilia Pizarro Osorio

ASPECTOS COMPLEMENTARIOS	DETALLES
Objetivo:	Determinarla relación que existe entre el clima organizacional y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017.
Contenido:	Se elaboró un cuestionario tipo escala de Likert con un total de 22 ítems, distribuido en tres dimensiones: Relaciones interpersonales, Cooperación y Recompensa; es decir se mide el clima organizacional con estos aspectos.
Tiempo de duración:	20 minutos aproximadamente.
Lugar:	Digest del Ministerio de Educación
Hora:	De 16.00 Hrs. a 17.00 Hrs.
Aulas:	Sala de reuniones
Administración:	Individual
Niveles:	3 Alto 2 Medio 1 Bajo
Dimensiones:	Número de dimensiones: 3 Dimensión 1: 9 ítems Dimensión 2: 8 ítems Dimensión 3: 5 ítems Total: 22 ítems
Escalas:	1 Nunca 2 A veces 3 Siempre
Descripción:	Con el uso del software SPSS V. 22: Valor máximo: Total de ítems $22 \times 3 = 66$ Valor mínimo: Total de ítems $22 \times 1 = 22$ Rango: Valor máximo - Valor mínimo $66 - 22 = 44$ Constante: Rango entre números de niveles $44 / 3 = 14.67$
Baremación:	Nivel alto = $52 - 66$ Nivel Medio = $37 - 51$ Nivel Bajo = $22 - 36$

Nota: Elaboración Propia, 2017.

Tabla 5

Ficha técnica del cuestionario de la variable 1: Eficacia laboral**Técnica:** Encuesta**Instrumento:** Cuestionario**Nombre del Instrumento:** Cuestionario para evaluar la Eficacia laboral**Autor:** Betsabe Lilia Pizarro Osorio

ASPECTOS COMPLEMENTARIOS	DETALLES
Objetivo:	Determinarla relación que existe entre el clima organizacional y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017.
Contenido:	Se elaboró un cuestionario tipo escala de Likert con un total de 25 ítems, distribuido en tres dimensiones: Ayuda a otros, Vinculación organizacional y Desempeño más allá del puesto; es decir se mide la eficacia laboral con estos aspectos.
Tiempo de duración:	20 minutos aproximadamente.
Lugar:	Digest del Ministerio de Educación
Hora:	De 16.00 Hrs. a 17.00 Hrs.
Aulas:	Sala de reuniones
Administración:	Individual
Niveles:	3 Alto 2 Medio 1 Bajo
Dimensiones:	Número de dimensiones: 3 Dimensión 1: 9 ítems Dimensión 2: 8 ítems Dimensión 3: 8 ítems Total: 25 ítems
Escalas:	1 Nunca 2 A veces 3 Siempre
Descripción:	Con el uso del software SPSS V. 22: Valor máximo: Total de ítems $25 \times 3 = 75$ Valor mínimo: Total de ítems $25 \times 1 = 25$ Rango: Valor máximo - Valor mínimo $75 - 25 = 50$ Constante: Rango entre números de niveles $50 / 3 = 16.67$
Baremación:	Nivel alto = $59 - 75$ Nivel Medio = $42 - 58$ Nivel Bajo = $25 - 41$

Nota: Elaboración Propia, 2017.

Tabla 6

Baremos de la variable Clima Organizacional

Rangos	Niveles
(52- 66)	Alto
(37 - 51)	Medio
(22 - 36)	Bajo

Fuente: Elaboración propia (2017)

Tabla 7

Baremos de la variable Eficacia laboral

Rangos	Niveles
(59- 75)	Alto
(42 - 58)	Medio
(25 - 41)	Bajo

Fuente: Elaboración propia (2017)

2.8. Métodos de análisis de datos

Las técnicas más apropiadas y los procesos de investigación cuantitativa permitirán el análisis e interpretación que facilita luego el planteamiento de conclusiones y por último permite tomar acciones correctivas. (Hernández et al. 2014, p. 277).

El análisis de datos cuantitativos se realizará tomando en cuenta los niveles de medición de la variable y mediante la estadística; que permitirán describir y poner de manifiesto las principales características de las variables, tomadas individualmente. (Hernández et al. 2014, p. 278).

Para el procesamiento de datos se utilizó el programa SPSS Versión 22 el cual permitió elaborar a través de las frecuencias y porcentajes sus respectivos gráficos estadísticos. (Hernández et al. 2014, p. 279).

Estadística descriptiva: consiste en describir datos valores o las puntuaciones adquiridas para cada variable a través de porcentajes en tablas y gráficas para presentar la distribución de los datos y tablas de contingencias. (Hernández et al. 2014, p. 287).

Los datos se procesaron en una matriz de base de datos sobre el clima organizacional y eficacia laboral.

Se procesó la construcción de tablas de distribución de frecuencias, para lo cual se identificó previamente la escala de medición para las dos variables: clima organizacional y eficacia laboral; siendo el tipo de variable categórica, de naturaleza cualitativa, escala ordinal, politómica y cuyo valor final es el siguiente: nunca, a veces, siempre. Asimismo, se elaboraron las figuras estadísticas de la distribución porcentual para las variables y cada dimensión.

Para determinar el tipo de estadístico, se realizó la Prueba de normalidad. Por ser una muestra superior a treinta y con opciones de respuestas politómicas, se usó Kolmogorov Smirnov, donde se obtuvo resultados no normales, debiéndose utilizar el Rho de Spearman para pruebas no paramétricas.

Estadística inferencial: sirvió para estimar parámetros y analizar mediante pruebas estadísticas las hipótesis planteadas, de la muestra a la población. (Hernández et al. 2014, p. 305).

Prueba de hipótesis.- Para medir la correlación se calcularon los coeficientes Rho de Spearman, que se utilizó para medir el grado de relación de las variables clima organizacional y eficacia laboral. (Hernández et al. 2014, p. 322)

Las hipótesis de trabajo se procesaron a través del coeficiente de correlación Rho de Spearman aplicada a los datos muestrales, con un 5% de nivel de significancia, representada en la siguiente fórmula:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Asimismo, de dicha prueba estadística a través del valor “r” se estableció que tipo de correlación existe entre los datos de las variables clima organizacional y eficacia laboral. Para su análisis e interpretación se utilizó las consideraciones que se muestran en la tabla 8.

Los instrumentos para las variables clima organizacional y eficacia laboral, se sometieron a la validez, por juicio de expertos y a la confiabilidad, usando el coeficiente de Alfa de Cronbach. (Hernández et al. 2014, p. 304).

Tabla 8

Grados de correlación Spearman

VALOR r	INTERPRETACIÓN
-1	Correlación negativa perfecta
-0.90 a -0.99	Correlación negativa muy alta (muy fuerte)
-0.70 a -0.89	Correlación negativa alta (fuerte o considerable)
-0.40 a -0.69	Correlación negativa moderada (media)
-0.20 a -0.39	Correlación negativa baja (débil)
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja (muy débil)
0	Correlación nula (no existe correlación)
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja (muy débil)
0.20 a 0.39	Correlación positiva baja (débil)
0.40 a 0.69	Correlación positiva moderada (media)
0.70 a 0.89	Correlación positiva alta (fuerte o considerable)
0.90 a 0.99	Correlación positiva muy alta (muy fuerte)
1	Correlación positiva perfecta

2.9. Validación y confiabilidad del instrumento

La validez de los instrumentos está dada por el juicio de expertos y se corrobora con la validación de los cuestionarios que presenta resultados favorables. La validación del instrumento se hará con la participación de expertos en las variables aprendizaje basado en problemas y el emprendimiento, que emitirán un juicio dictaminando su confiabilidad. (Valderrama, 2009, p. 149)

Tabla 9

Validación del instrumento de la variable 1: Clima Organizacional

Nombre y Apellido del experto	Resultado
Mg. Rommel Lizandro Crispín	Existe suficiencia
Mg. Olga Beatriz Moreno Sánchez	Existe suficiencia
Mg. Hernán Ilizarbe Vargas	Existe suficiencia

Nota: Tomado de la Matriz de validación (2017)

Tabla 10

Validación del instrumento de la variable 2: Eficacia laboral

Juicio de Expertos	Resultado
Mg. Rommel Lizandro Crispín	Existe suficiencia
Mg. Olga Beatriz Moreno Sánchez	Existe suficiencia
Mg. Hernán Ilizarbe Vargas	Existe suficiencia

Nota: Tomado de la Matriz de validación (2017)

La confiabilidad de un instrumento de medición, se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales. Existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan procedimientos y fórmulas que producen coeficientes de fiabilidad. La mayoría de éstos pueden oscilar entre cero y uno, donde un coeficiente de cero significa nula confiabilidad y uno representa un máximo de confiabilidad. (Hernández et al. 2014, p. 200)

La confiabilidad en el trabajo de investigación, se realizó mediante prueba de fiabilidad de alfa de Cronbach para determinar la consistencia interna de los cuestionarios y la media ponderada de las correlaciones entre las variables (o ítems) clima organizacional y eficacia laboral, que forman parte de la encuesta. (Vara, 2012, p. 297)

Es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, y cuya denominación Alfa fue realizada por Cronbach en 1951. El alfa de Cronbach es una media de las correlaciones entre las variables que forman parte de la escala. Puede calcularse de dos formas: a partir de las varianzas (alfa de Cronbach) o de las correlaciones de los ítems (Alfa de Cronbach estandarizado). El coeficiente alfa se puede utilizar como un índice de solidez interna. Pero no implica nada sobre la estabilidad en el tiempo ni sobre la equivalencia entre formas alternas del instrumento.

Fórmula:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Dónde:

- S_i^2 es la varianza del ítem i,
- S_t^2 es la varianza de la suma de todos los ítems y
- k es el número de preguntas o ítems.

El instrumento general consistió en 47 preguntas (ítems), 22 para la variable 1 Clima Organizacional y 25 para la variable 2 Eficacia laboral. Se realizó con la totalidad de la población, 107 encuestados. El nivel de confiabilidad de la investigación es 95%. Para determinar el nivel de confiabilidad con el alpha de cronbach se utilizó el software estadístico SPSS versión 22.

Tabla 11

Confiabilidad de la variable 1: Clima Organizacional

Alfa de Cronbach	N de ítems
0.743	22

En la tabla 11 el valor del alpha de cronbach para el instrumento de la variable 1: Clima Organizacional fue 0.743, por lo que se concluyó que es altamente confiable.

Tabla 12

Confiabilidad de la variable 2: Eficacia laboral

Alfa de Cronbach	N de ítems
0.781	25

En la tabla 12 el valor del alpha de cronbach para el instrumento de la variable 2: y eficacia laboral fue 0.781, por lo que se concluyó que es altamente confiable.

2.10. Aspectos éticos

En la presente investigación se siguieron los principios de integridad, respeto a los derechos de las personas, la dignidad y diversidad, responsabilidad social y normas éticas.

La participación de los trabajadores fue sin presión alguna, además se les indicó la importancia de la investigación y para motivarlos se realzó su contribución. También se tomaron en cuenta las consideraciones éticas como el consentimiento informado, la, confidencialidad y el anonimato.

Consentimiento de la entidad: se solicitó a la Digest del Ministerio de Educación la respectiva autorización para realizar la investigación y lograr la participación de los servidores públicos en forma voluntaria.

Consentimiento informado: Los servidores públicos de la Digest del Ministerio de Educación, fueron informados de una manera comprensible y adecuada, sobre los procedimientos que se llevaron a cabo, en la recopilación de datos a través de los cuestionarios; los cuales obtuvieron los consentimientos verbales, para su aplicación.

Confidencialidad: Se garantizó que la información confidencial, estará protegida, no será revelada ni divulgada, con el fin de asegurar la integridad de la investigación y la comunicación abierta con los servidores públicos participantes en la investigación y de proteger la información sensible recabada en la misma.

Anonimidad. Las encuestas se realizaron de forma anónima, con la finalidad de proteger el derecho de los servidores públicos, garantizar su privacidad y anular o reducir el perjuicio de que sea sujeto por represalias.

III. RESULTADOS

3.1 Análisis descriptivo de los resultados.

Descripción de resultados de la variable clima organizacional

Tabla 13

Tabla de frecuencias de la variable clima organizacional

Clima organizacional					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	32	29,9	29,9	29,9
	Medio	57	53,3	53,3	83,2
	Alto	18	16,8	16,8	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

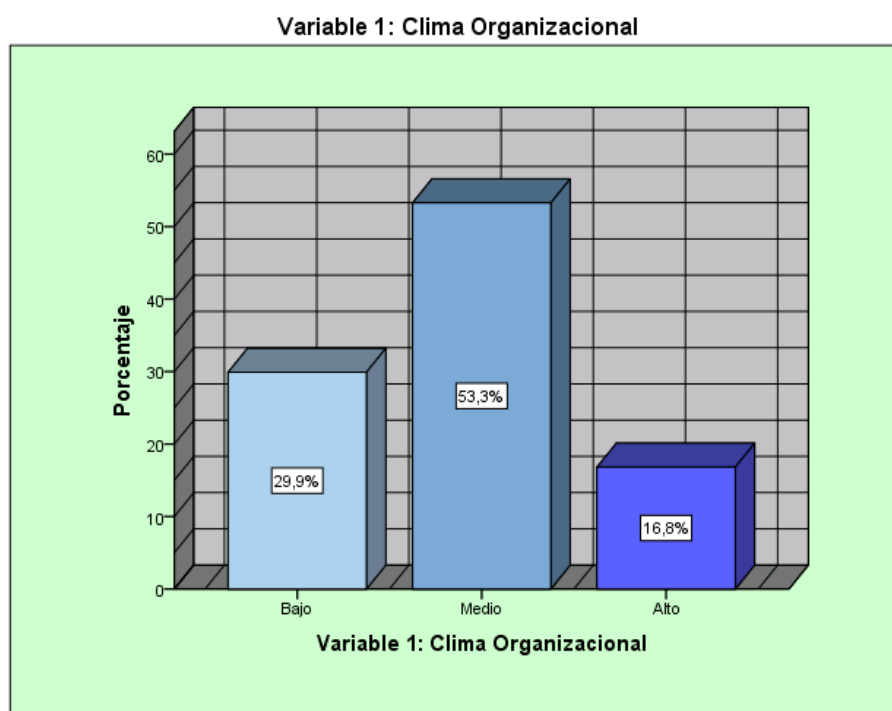


Figura 1: Distribución porcentual de la variable clima organizacional

En la tabla 13 y en la figura 1, se observa que el 53,3% de los encuestados tienen una percepción de nivel “Medio”, mientras que un 29,9% de ellos tienen una percepción de nivel “Bajo” y un 16,8% un nivel “Alto” respecto al clima organizacional, en la Digest del Ministerio de Educación, 2017.

Tabla 14

Tabla de frecuencias de la dimensión Relaciones interpersonales

Relaciones interpersonales					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	14	13,1	13,1	13,1
	Medio	69	64,5	64,5	77,6
	Alto	24	22,4	22,4	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

Descripción de resultados de las dimensiones de la variable 1: Clima organizacional.

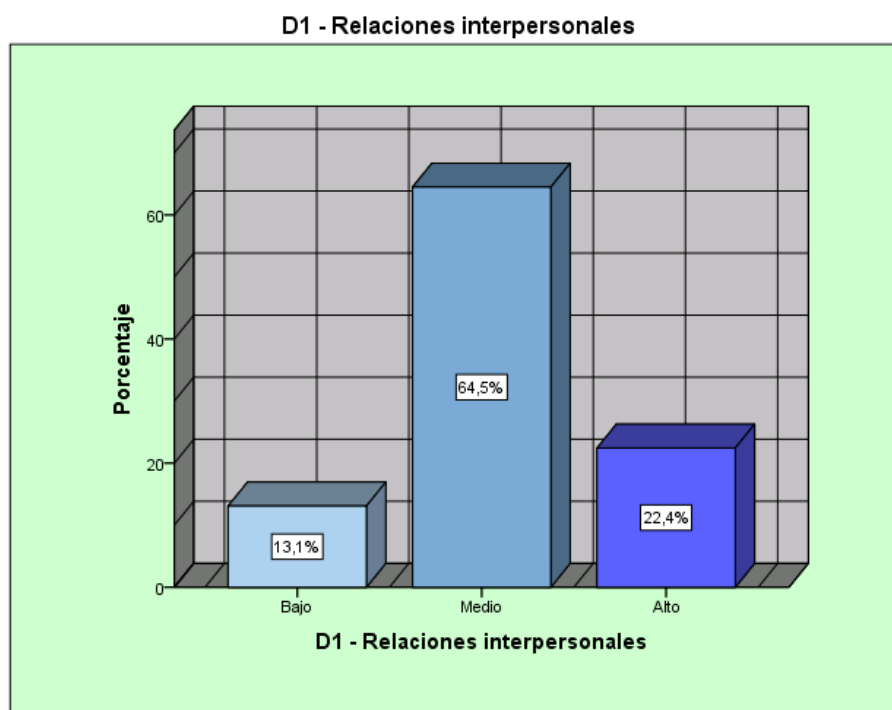


Figura 2: Distribución porcentual de la dimensión Relaciones interpersonales

En la tabla 14 y en la figura 2, se observa que el 64,5% de los encuestados tienen una percepción de nivel “Medio”, mientras que un 22,4% de nivel “Alto” y un 13,1% de los servidores públicos perciben un nivel “bajo”, respecto a las relaciones

interpersonales, en los trabajadores de la Digest del Ministerio de Educación, 2017, lo que quiere decir que debe mejorarse dicha dimensión, para una adecuada convivencia laboral.

Tabla 15

Tabla de frecuencias de la dimensión Cooperación

Cooperación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	25	23,4	23,4	23,4
	Medio	55	51,4	51,4	74,8
	Alto	27	25,2	25,2	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

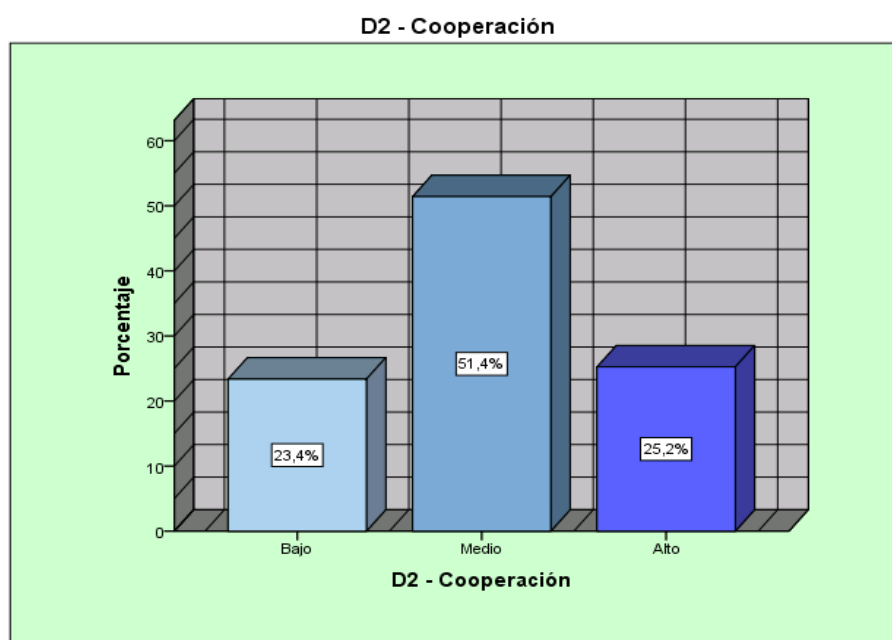


Figura 3: Distribución porcentual de la dimensión Cooperación

En la tabla 15 y en la figura 3, se observa que el 51,4% de los servidores públicos encuestados tienen una percepción de nivel “medio” respecto a la Cooperación en la Digest; mientras que un 25,2% tienen una percepción de nivel “alto”; lo que significa que la Cooperación es relativa para el desempeño de sus

funciones. Además se puede apreciar que un 23.4% de los encuestados se ubicó en un nivel “bajo”.

Tabla 16

Tabla de frecuencias de la dimensión Recompensa

Recompensa					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	9	8,7	8,7	8,7
	Medio	49	45,7	45,7	54,3
	Alto	49	45,7	45,7	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

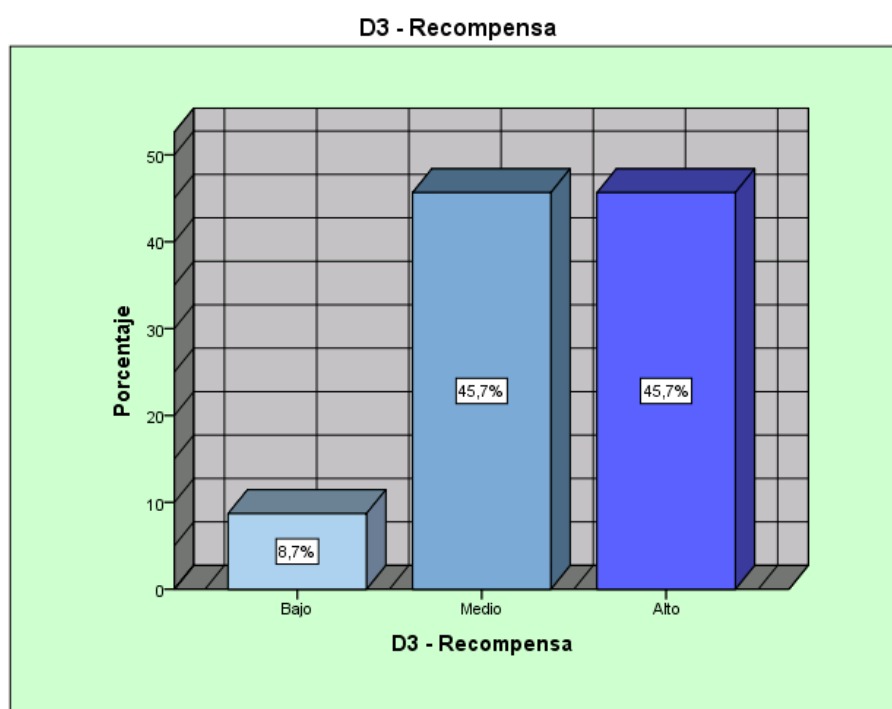


Figura 4: Distribución porcentual de la dimensión Recompensa

En la tabla 16 y figura 4, se observa que un 45.7% de los servidores públicos encuestados se encuentran categorizados en un nivel “alto”; mientras que un porcentaje del 45.7% está categorizado en el nivel “medio”, y un 8,7% en el nivel “bajo” de la dimensión recompensa en los trabajadores de la Digest, del Ministerio

de Educación. Por lo que hay una percepción intermedia respecto a dicha dimensión.

Descripción de resultados de la variable 2. Eficacia laboral

Tabla 17

Tabla de frecuencias de la variable Eficacia laboral

Eficacia laboral				
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Bajo	9	8,7	8,7
	Medio	49	45,7	45,7
	Alto	49	45,7	45,7
	Total	107	100,0	100,0

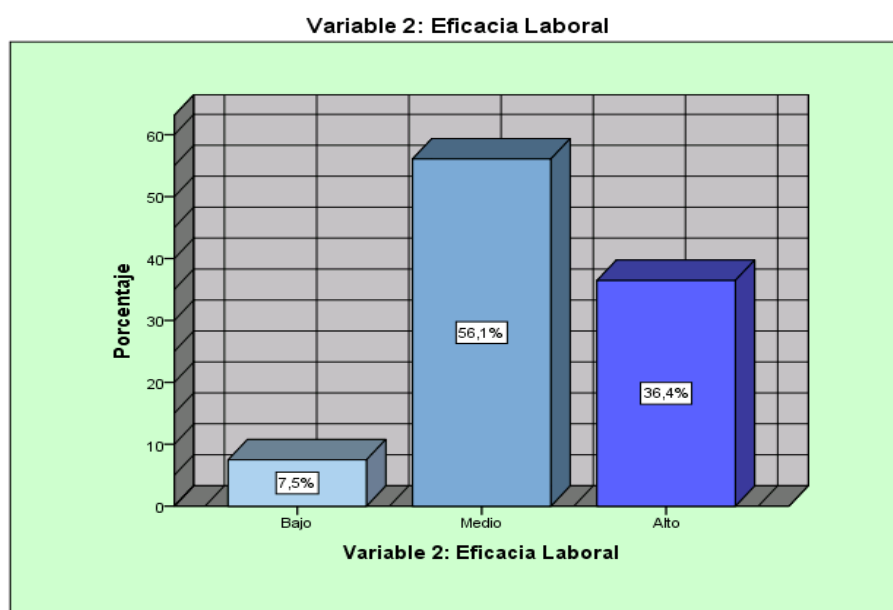


Figura 5: Distribución porcentual de la variable eficacia laboral

En la tabla 17 y figura 5, se observa que el 56,1% de los servidores públicos encuestados tienen una percepción de nivel “Medio”; mientras que un 36,4% de los servidores públicos encuestados considera un nivel “Alto”, y un 7.5% se ubicó en

el nivel “bajo”. Lo que representa que de la variable Eficacia laboral debe mejorar, el los trabajadores de la Digest del Ministerio de Educación.

Descripción de resultados de las dimensiones de la variable 2: Eficacia laboral

Tabla 18

Tabla de frecuencias de la dimensión Ayuda a otros

Ayuda a otros					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	11	10,3	10,3	10,3
	Medio	33	30,8	30,8	41,1
	Alto	63	58,9	58,9	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

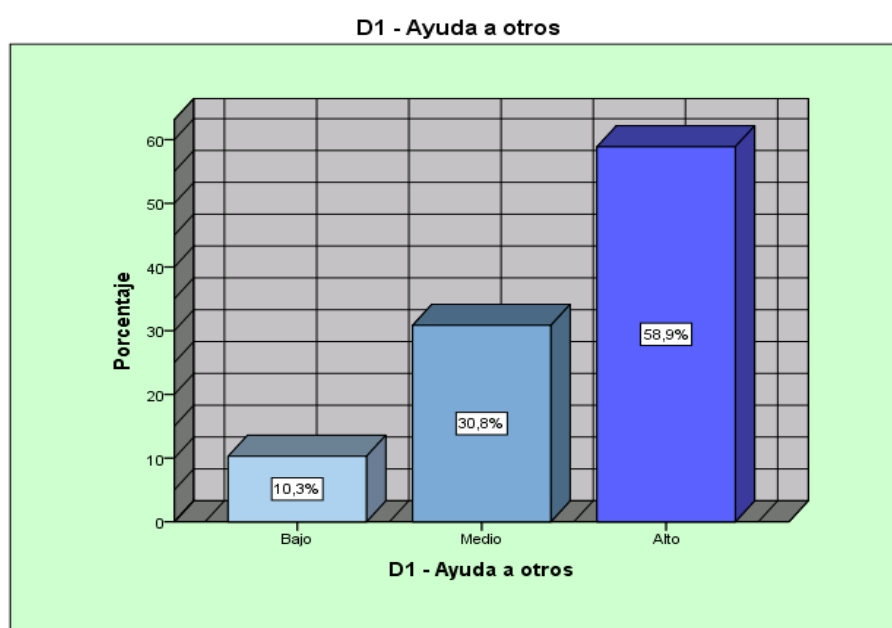


Figura 6: Distribución porcentual de la dimensión Ayuda a otros

En la tabla 18 y figura 6, se observa que los servidores públicos encuestados, en un 58.9%, tienen una percepción de nivel “Alto”; mientras que un 30.8% tienen una percepción de nivel “medio” es decir que consideran que la ayuda a otros es

importante y necesaria en algunos casos y un 19.6% se ubica en un nivel “Bajo”, es decir, tienen una percepción nula respecto a la variable ayuda a otros.

Tabla 19

Tabla de frecuencias de la dimensión Vinculación organizacional

Vinculación organizacional					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	21	19.6	19.6	19.6
	Medio	66	61.7	61.7	81.3
	Alto	20	18.7	18.7	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

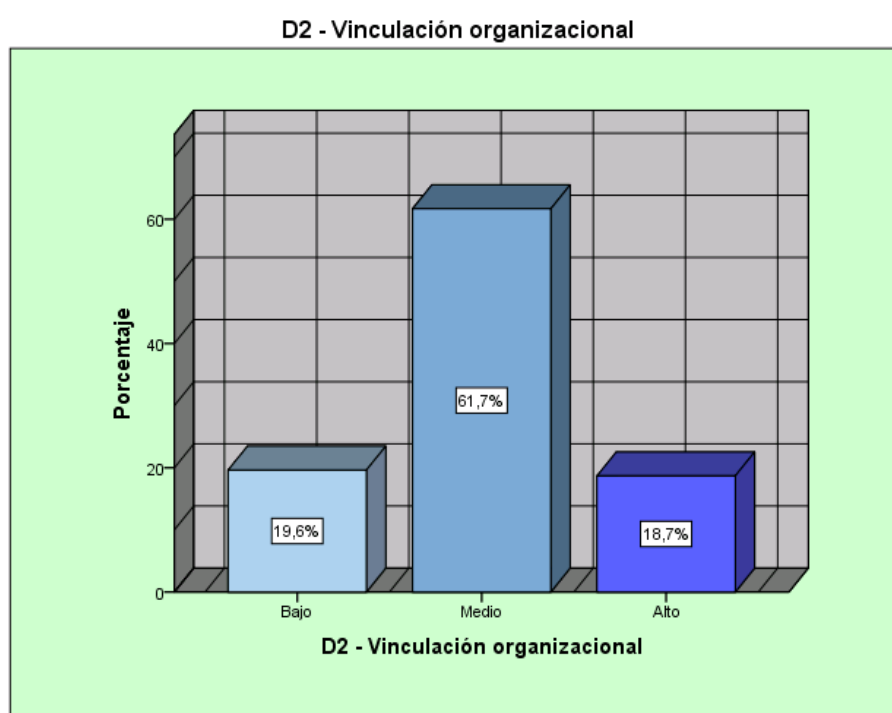


Figura 7: Distribución porcentual de la dimensión Vinculación organizacional

En la tabla 19 y figura 7, se observa que el 61.7% de encuestados, tiene una percepción de nivel “Medio”, mientras que un 19.6% tienen una percepción de nivel “Bajo”; el 18.7% de encuestados se ubicaron en un nivel “Alto”, de la dimensión

vinculación organizacional de los servidores públicos con su institución, en la Digest del Ministerio de Educación.

Tabla 20

Tabla de frecuencias de la dimensión Desempeño más allá del puesto

Desempeño más allá del puesto					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	7	6.5	6.5	6.5
	Medio	44	41.1	41.1	45.7
	Alto	56	52.3	52.3	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

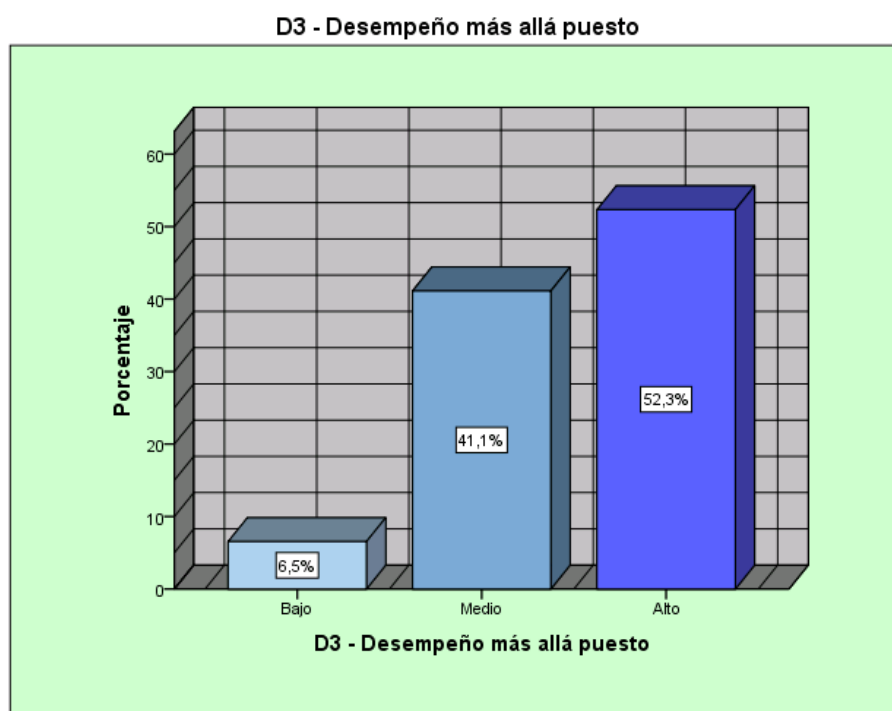


Figura 8: Distribución porcentual de la dimensión Desempeño más allá del puesto

En la tabla 20 y figura 8, se observa que un 52.3% de los servidores públicos tienen una percepción de nivel “Alto”, ya que consideran relevante el desempeño del trabajo más allá del puesto, de otro lado, el 41.1% tiene una percepción de nivel

“Medio”, ya que lo consideran en unos casos y en otros no; y un 6.5% se ubicó en un nivel “Bajo”, pues consideran que no existen acciones más allá del puesto, en la Digest.

3.2 Prueba de normalidad

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

		Variable 1: Clima Organizacional	Variable 2: Eficacia Laboral
N		107	107
Parámetros normales ^{a,b}	Media	1,87	2,29
	Desviación estándar	,674	,599
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,278	,321
	Positivo	,255	,321
	Negativo	-,278	-,247
Estadístico de prueba		,278	,321
Sig. asintótica (bilateral)		,000 ^c	,000 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

El estadístico de prueba Kolmogorov-Smirnov con la corrección de Lilliefors presenta un nivel de significación igual a 0,000. En consecuencia se rechaza la hipótesis de normalidad.

Por lo tanto el estadístico que se usará será para pruebas no paramétricas, específicamente Rho de Spearman.

3.3 Contrastación de hipótesis

Hipótesis general

H₀: No existe relación entre el clima organizacional y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017.

H₁: Existe relación entre el clima organizacional y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017.

Tabla 21

Correlación entre las variables: clima organizacional y eficacia laboral

Correlaciones				Variable 1: Clima organizacional	Variable 2: Eficacia laboral
Rho de Spearman	Variable 1: Clima organizacional	Coeficiente correlación	de	1,000	,879**
		Sig. (bilateral)			,000
		N		107	107
	Variable 2: Eficacia laboral	Coeficiente correlación	de	,879**	1,000
		Sig. (bilateral)		,000	.
		N		107	107

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 21 se muestran los resultados de la aplicación y análisis estadístico, que dan cuenta de la existencia de una relación Rho de Spearman =0,879 entre las variables clima organizacional y eficacia laboral, indicando que existe una correlación significativa en el nivel de 0,01 (1.00%) a dos colas, con un nivel de correlación positiva alta; entonces a mayor clima organizacional mayor será la eficacia laboral en los servidores públicos de la Digest del Ministerio de Educación, 2017.

El valor de $p=0,000<0.05$, en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por lo tanto se afirma que existe relación significativa entre el clima organizacional y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017.

Hipótesis específica 1:

H₀: No existe relación entre relaciones interpersonales y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017.

H₁: Existe relación entre relaciones interpersonales y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017.

Tabla 22

Correlación entre la dimensión Relaciones interpersonales y la variable Eficacia laboral

Correlaciones					
Rho Spearman	de	Relaciones interpersonales	Coeficiente correlación	de	Relaciones interpersonales
					Eficacia laboral
					1,000
					,740**
			Sig. (bilateral)		,000
			N		107
		Eficacia laboral	Coeficiente correlación	de	,740**
					1,000
			Sig. (bilateral)		,000
			N		107

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La tabla 22 muestra los resultados del coeficiente de correlación Rho de Spearman =0,740 entre la dimensión Relaciones interpersonales y la variable Eficacia laboral, indicando que existe una correlación significativa en el nivel de 0,01 (1.00%) a dos colas, con un nivel de correlación positiva alta; entonces a mayor Relaciones interpersonales, mayor será la eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017.

El valor de $p=0,000<0.05$, en consecuencia se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por lo tanto se afirma que existe relación significativa entre la dimensión Relaciones interpersonales y la variable Eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017.

Hipótesis específica 2:

H₀: No existe relación entre cooperación y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017.

H₁: Existe relación entre cooperación y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017.

Tabla 23

Correlación entre la dimensión Cooperación y la variable Eficacia laboral

Correlaciones					
				Cooperación	Eficacia laboral
Rho de Spearman	Cooperación	Coeficiente de correlación	de	1,000	,714**
		Sig. (bilateral)			,000
		N		107	107
	Eficacia laboral	Coeficiente de correlación	de	,714**	1,000
		Sig. (bilateral)		,000	.
		N		107	107

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La tabla 23 muestra los resultados del coeficiente de correlación Rho de Spearman =0,714 entre la dimensión Cooperación y la variable Eficacia laboral, indicando que existe una correlación significativa en el nivel de 0,01 (1.00%) a dos colas, con un nivel de correlación positiva alta; entonces a mayor Cooperación, mayor será la eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017.

El valor de $p=0,000<0.05$, en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por lo tanto se afirma que existe relación entre cooperación y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017.

Hipótesis específica 3:

H₀: No existe relación entre recompensa y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017.

H₁: Existe relación entre recompensa y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017.

Tabla 24

Correlación entre la dimensión Recompensa y la variable Eficacia laboral

Correlaciones					
Rho Spearman	de Recompensa	Coeficiente correlación	de	Recompensa	Eficacia laboral
				1,000	,791**
					,000
	Eficacia laboral	Coeficiente correlación	de	107	107
				,791**	1,000
				,000	.
		N		107	107

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

La tabla 24 muestra los resultados del análisis estadístico que dan cuenta de la existencia de un coeficiente de correlación Rho de Spearman =0,791 entre la dimensión Recompensa y la variable Eficacia laboral, indicando que existe una correlación significativa en el nivel de 0,01 (1.00%) a dos colas, con un nivel de correlación positiva alta; entonces a mayor recompensa mayor será la eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017.

El valor de $p=0,000<0.05$, en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, por lo tanto se afirma que existe relación significativa entre Recompensa y Eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017.

IV. DISCUSIÓN

En la tesis se investigó la relación entre el clima organizacional y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017.

En el contraste de la hipótesis general, la prueba de Rho de Spearman, se obtuvo una correlación positiva alta de 0.879, observándose que existe una relación directa y significativa entre clima organizacional y eficacia laboral. Con esto se corrobora la teoría de Litwin y Stringer (1968) quienes afirmaron: “el clima como una característica relativamente estable del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, que influye su comportamiento y puede ser explicado cuantificando las características de la organización”. Posición parecida es la de Pastrana (2017), quien en su tesis titulada “Relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Docente en el Instituto Cultural Peruano Norteamericano-Sede San Miguel-Lima”, presentada para obtener el grado académico de Maestro en Educación con Mención en Teorías. Lima, Perú: Universidad de Piura, tuvo como objetivo determinar la influencia que tiene el clima organizacional sobre el desempeño laboral de los docentes del Instituto Cultural Peruano Norteamericano de la sede San Miguel en Lima, Perú. Tuvo como conclusión principal que a medida que el clima institucional mejore también lo hará el desempeño docente; tal como sucede con el clima organizacional y los indicadores de eficacia. Finalmente, se realizaron unas recomendaciones finales, las cuales servirán para que el clima de la institución mejore y se pueda potenciar aquellas dimensiones del clima que se encuentran aún muy débiles.

En el contraste de la hipótesis específica 1, la prueba de Rho de Spearman, se obtuvo una correlación positiva alta de 0.740, observándose que existe una relación directa y significativa entre relaciones interpersonales y eficacia laboral. Con esto se corrobora la teoría de Litwin y Stringer (1968) que la definió como la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. De la misma manera, Bermejo (2013), en su tesis titulada “El manejo del conflicto y la eficacia laboral”, tuvo como propósito y Método del Estudio: El conflicto como parte de la esencia humana, en sus relaciones laborales; es una variable que forma parte y determina la interacción social, por

ello, qué mejor que conocer cómo surge y sobre todo cómo poder administrarlo de tal forma que se obtenga mayor eficacia laboral, que debe desarrollar la universidad para garantizar la convivencia y el clima. Caso similar a la presente investigación en la Digest del Ministerio de Educación, donde prevalecen las relaciones laborales entre pares y jefes para determinar un adecuado ambiente de trabajo.

En el contraste de la hipótesis específica 2, la prueba de Rho de Spearman, se obtuvo una correlación positiva alta de 0.714, observándose que existe una relación directa y significativa entre cooperación y eficacia laboral. Tal como se corrobora en la teoría de Litwin y Stringer (1968), quien la definió como el sentimiento que tienen los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. De la misma manera Ramírez (2016), en su tesis titulada “Clima Organizacional en el Desempeño de los Colaboradores de la Empresa Taurus Group”, presentada para obtener el grado académico de Maestro en Gerencia Social y Recursos Humanos, en Lima, Perú: Universidad Privada Inca Garcilaso de la Vega; tuvo como objetivo general determinar la Influencia de la cooperación en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Taurus Group, en su sede de Lima – Perú. Para el caso de la Digest, también se precisa la importancia de la cooperación a nivel de trabajadores con trabajadores y ellos con los directivos y viceversa.

En el contraste de la hipótesis específica 3, la prueba de Rho de Spearman, se obtuvo una correlación positiva alta de 0.791, observándose que existe una relación directa y significativa entre recompensa y eficacia laboral. Tal como se corrobora en la teoría de Litwin y Stringer (1968), donde la definió como la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Además Castro (2014), en su tesis titulada “Clima organizacional y motivación laboral en el Ministerio de Economía y Finanzas-2014”, presentada para obtener el grado académico de Magister en Gestión Pública, en Lima, Perú: Universidad Privada César Vallejo; tuvo como conclusiones que la motivación parte de las dimensiones recompensa, relaciones, cooperación, conflicto e identidad, que son consideradas positivas para la motivación. En la

institución, que originó la investigación se pudo comprobar que existe expectativa por el reconocimiento a la eficacia laboral en el desarrollo de sus funciones.

V. CONCLUSIONES

Primera: La investigación concluyó que existe una relación directa y significativa entre clima organizacional y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017. Los resultados obtenidos fueron estadísticamente significativos ($r=0,879^{**}$, $p=0,000<0.05$). Siendo un nivel de correlación positiva alta.

Segunda: La investigación concluyó que existe una relación directa y significativa entre relaciones y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017. Los resultados obtenidos fueron estadísticamente muy significativos ($r=0,740^{**}$, $p=0,000<0.05$). Siendo un nivel de correlación positiva alta.

Tercera: La investigación concluyó que existe una relación directa y significativa entre cooperación y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017. Los resultados obtenidos fueron estadísticamente muy significativos ($r=0,714^{**}$, $p=0,000<0.05$). Siendo un nivel de correlación positiva alta.

Cuarta: La investigación concluyó que existe una relación directa y significativa entre recompensa y eficacia laboral, en la Digest del Ministerio de Educación, 2017. Los resultados obtenidos fueron estadísticamente muy significativos ($r=0,791^{**}$, $p=0,000<0.05$). Siendo un nivel de correlación positiva alta.

VI. RECOMENDACIONES

Primera: El director de la Digest, debe utilizar un modelo de intervención del clima organizacional, para generar entre sus colaboradores un cálido ambiente de tareas, impulsando un agradable espacio de trabajo, en beneficio de los trabajadores, para una mejor convivencia laboral.

Segunda: La Digest a través del área de Recursos Humanos, debe capacitar a los servidores en temas relacionados a las relaciones interpersonales, como: entrar en contacto consigo mismo, aprender a escuchar, practicar la empatía y actuar con confianza; para lograr un buen desenvolvimiento laboral, a fin de garantizar un clima en armonía laboral.

Tercera: Los directores, deben planificar programas que aborden la cooperación, como acordar objetivos en común, reservar un tiempo para trabajar los procesos grupales, desarrollar un interés común ajeno al trabajo y organizar reuniones con fines colectivos donde se promueva la integración, la solidaridad, los valores como el respeto, la consideración, trabajo en equipo, etcétera; para fomentar buenas relaciones interpersonales, indispensables para la eficacia en el cumplimiento de sus funciones.

Cuarta: El director de Recursos Humanos, debe proponer un plan de motivación, como crear un clima laboral estimulante, desarrollar la carrera del personal, crear una cultura de confianza y reconocer los logros, aplicando una escala de incentivos al buen desempeño laboral, generando estímulos y recompensas, creando una cultura de reconocimiento del desenvolvimiento funcional y actitudinal.

Quinta: La comunidad científica, directores, docentes y estudiantes universitarios, deben ampliar la presente investigación, utilizar otro diseño, utilizar una población y muestra mayor, a un ámbito geográfico diferente y/o a un período de tiempo distinto al utilizado.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antúñez, J. (2015). *El Clima Organizacional como Factor Clave para Optimizar el Rendimiento Laboral de los Empleados del Área de Caja de las Agencias de Servicios Bancarios Banesco ubicadas en la Ciudad de Maracay*. Tesis para obtener el Grado Académico de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones. La Morita, Venezuela: Universidad de Carabobo
- Baer, M. y Frese, M. (2003). Innovation Is Not Enough: Climates For Initiative An Psychological Safety, Process Innovations An Firm Performance. *Journal Of Organizational Behavior*, 24, 45-68. Recuperado el 21 de julio de 2017 desde: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622008000200002
- Ballesteros, R. (2015). *Comunicación y Problem Solving estratégico*. Instituto Europeo de Coaching. Barcelona, España. Recuperado el 18 de agosto desde el enlace de: <https://www.ingenia.es/es/blog/la-iniciativa-como-competencia-profesional>
- Bermejo, G. (2013). *El manejo del conflicto y la eficacia laboral*. Tesis para obtener el Grado Académico de Maestra en Administración, con especialidad en Recursos Humanos. Universidad Autónoma de Nuevo León. Nuevo León, México.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. (3ra. Ed.). Bogotá, Colombia: Editorial Pearson Educación.
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa: Guía Práctica*. (2da. Ed.). Madrid, España: editorial La Muralla S. A.
- Borman, W.C., & Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, & W.C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Borman, W.C., Penner, L.A., Allen, T.D. & Motowidlo, S.J. (2001). Personality Predictors of Citizenship Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 9, Numbers 1/2. (pp. 52-69)
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas: México. Recuperado el 21 de julio de 2017 desde: <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

- Calzadilla, M. (2002). *Aprendizaje colaborativo y tecnologías de información y la comunicación*. OEI-Revista Iberoamericana de Educación, 11. Recuperado el 21 de julio de 2017 desde:
<file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/322Calzadilla.pdf>
- Castro, D. (2014). *Clima organizacional y motivación laboral en el Ministerio de Economía y Finanzas-2017*. Tesis para obtener el grado académico de Magister, Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 21 de julio de 2017 desde:
<http://crai.ucvlima.edu.pe/biblioteca/modulos/PrincipalAlumno.aspx>
- CEPAL (2006) Indicadores de desempeño en el sector público. República Dominicana. Seminario.
- Chacón, V. (2015). *Análisis del clima organizacional de la empresa representaciones CEM, ubicada en Chiquimula, Chiquimula*. Tesis para obtener el Grado Académico de Maestro en Administración de Empresas. Universidad Rafael Landívar. Zacapa, Guatemala.
- Chiavenato, (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V. (2da. Ed).
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Primera Edición. México: Editorial McGraw – Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Evaluación del desempeño. Administración de Recursos Humanos* (8va ed.). México D.F., México: Mc Graw – Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Santa Fé de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill. Recuperado el 21 de julio de 2017 desde:
<http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/Administraci%C3%B3n%20de%20RH-IDALBERTO%20CHIAVENATO.pdf>
- Congreso de la Republica. (1993). *Constitución Política del Perú*. Recuperado el 21 de julio de 2017 desde:
<http://www4.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Constitu/Cons1993.pdf>
- Congreso de la Republica. (2004). *Ley Marco del Empleo Público*. Ley 28175. Recuperado el 21 de julio de 2017 desde:
<http://www.minedu.gob.pe/politicas/pdf/pdf-normas/ley-n28175.pdf>
- Congreso de la Republica. (2002). *Ley Marco de Modernización de la Gestión Pública*. Recuperado el 21 de julio de 2017 desde:
<http://www.inicam.org.pe/normativa/legislacion/Ley27658.pdf>

- Congreso de la Republica. (2013). *Ley del Servicio Civil*. Ley 30057. Recuperado el 21 de julio de 2017 desde:
<http://www.servir.gob.pe/servicio-civil/ley-del-servicio-civil/>
- Congreso de la Republica. (2011). Ley de Seguridad y Salud en el trabajo.. Recuperado el 21 de julio de 2017 desde:
<https://www.mtc.gob.pe/nosotros/seguridadysalud/documentos/Ley%20N%C2%B0%2029783%20Ley%20de%20Seguridad%20y%20salud%20en%20el%20Trabajo.pdf>
- Cortes, N. (2015). *Diagnóstico del clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón"*. Xalapa, Ver. Tesis de Maestría, Universidad Veracruzana, Instituto de Salud Pública, Veracruz. Recuperado el 21 de julio de 2017 desde:
<http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/30006/1/NelsyMCortesJimenez.pdf>
- D'Anna, S. y Hernández, L. (1998). *Introducción a la psicopedagogía laboral*. Buenos Aires: Aprendizaje Hoy. Recuperado el 18 de diciembre del 2017 desde:
<https://glosarios.servidor-alicante.com/psicologia/identidad-laboral#o0lbOCyyVAjysFR4.99>
- Domínguez, J. (2016). Pastillas Gerenciales: Proposiciones para mejorar el Talento Gerencia. Recuperado el 21 de julio de 2017 desde:
<http://blogs.uladech.edu.pe/pastillasgerenciales/autodesarrollo-laboral/>
- Edel, R., García, A. y Guzmán, F. (2007). *Clima Organizacional*. CIEA. Recuperado el 18 de agosto del 2017, desde el enlace:
<http://es.scribd.com/doc/59499299/10/Modelos-de-climaorganizacional>
- Galbraith, J. y Nathason, D. (1978) *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*. St. Paul: West Publishing Company. Recuperado el 29 de setiembre de 2017 desde:
reflexiones1aag.pbworks.com/f/Vinculacion+organizacional-Reflexiones.doc
- Goncalves, A. (2000). *El Clima como término Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). Bogotá. Recuperado el 18 de agosto del 2017, desde el enlace:
http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_md/maestria_en_educacion/desarrollo_y_com_en_los_r_h/sesion4/actividades/ClimaTerminoOrganizacional.pdf
- González, L. (2006). *Calidad de vida laboral*. Recuperado el 29 de setiembre de 2017 desde:

http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/congreso06/conf3_grodriguez.pdf

Gutiérrez, M. (2013). *Liderazgo Gerencial y su Influencia en el Clima Organizacional de las Instituciones Educativas Mariscal Cáceres y Manuel A. Odría del Distrito de Ciudad Nueva Tacna*. Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Ciencias con mención en Gerencia y Administración de la Educación. Tacna, Perú: Universidad Nacional Jorge Basadre Grodumann

Hernández, A. Fernández, F. y Baptista, P. (2014) *Metodología de la investigación*. (6ta. Ed.). México. Mc Graw Hill. Interamericana Editores.

Jiménez, J. (2007). *El compromiso laboral*. Artículo, Diario el País. Recuperado el 07 de octubre de 2017 desde:

https://elpais.com/diario/2007/10/07/negocio/1191762867_850215.html

Lichtenwald, M. (2010). *La cooperación en el vínculo laboral*. FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Año V, Número 13. ISSN 1669- 4015. Recuperado el 21 de julio de 2017 desde:

http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/999/fisec_estrategias_n13pp1213_231.pdf

Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.

Maella, P. (2017). *¿Qué hacer para ser más eficaz?* Categoría: Expertos gestión empresarial. Artículo de opinión publicado en Executive Excellence Nº 77 ene11. Recuperado el 21 de julio de 2017 desde:

http://www.eexcellence.es/index.php?option=com_content&view=article&id=647:pablo-maella102&catid=73:expertos-gestion-empresarial&Itemid=148

Martín, A., Gala, C., Blanch J. y Espuny, M. (2014). *Teoría de las Relaciones laborales. Fundamentos*. Editorial Uoc, S. L. Recuperado el 18 de diciembre de 2017, desde:

https://www.imosver.com/es/ebook/teoria-de-las-relaciones-laborales-fundamentos_E0002493200

Minedu (2016). *Funciones de la Digest*. Recuperado el 21 de julio de 2017 desde: <http://www.minedu.gob.pe/digesutp/>

Minedu (2015). *Estructura orgánica del Ministerio de Educación*. Recuperado el 21 de julio de 2017 desde:

<http://www.minedu.gob.pe/p/ministerio-organigrama.php>

Mokate, K. (2001). Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad. Recuperado el 21 de julio de 2017 desde:

https://publications.iadb.org/handle/11319/1193?scope=123456789/12&thumbnail=false&rpp=5&page=1&group_by=none&etal=0&filtertype_0=author&filter_0=Mokate%252C+Karen+Marie&filter_relational_operator_0>equals

Montoya, D. (2016). Relación entre el clima organizacional y la evaluación del desempeño del personal de una empresa de servicios turísticos: caso PTS Perú. Tesis presentada para obtener el grado académico de Magister en Relaciones Laborales. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú

Olabarrieta, J. (2011). La fidelidad laboral del empleado en la empresa. Área de compensación y gestión del talento de Towers Watson. Recuperado el 21 de julio de 2017 desde:

<https://www.towerswatson.com/es-ES/Press/2011/11/Como-el-cambio-basado-en-experiencias-pasadas-determina-el-exito-de-una-compania>

Olórtogui, E. (2015). *Clima Organizacional y Liderazgo Autocrático en la Gestión de Producción de la Empresa Agroexportadora SAC*. Tesis para obtener el grado académico de Magister en Administración de Negocios. Lima, Perú: Universidad Privada Inca Garcilaso de la Vega

Pastrana, C. (2017). *Relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Docente en el Instituto Cultural Peruano Norteamericano-Sede San Miguel-Lima*. Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Educación con Mención en Teorías. Lima, Perú: Universidad de Piura.

Paz, A. y Marín, M. (2014). *Clima organizacional de la IPS universidad autónoma*. Tesis para obtener el grado de maestro en Administración de Negocios. Manizales, Colombia: Universidad Privada Autónoma de Manizales.

Pérez, J., y Merino, M. (2014). Definición.DE. Recuperado el 21 de julio de 2017 desde:

<https://definicion.de/eficacia/>

Protocolo y Etiqueta (2015). Cortesía y buenas maneras. Recuperado el 21 de julio de 2017 desde:

<https://www.protocolo.org/laboral/relaciones-laborales/cortesia-y-buenas-maneras-en-el-trabajo.html>

- Quinto, D. (2014). *La cortesía en el ámbito laboral*. Recuperado el 21 de julio de 2017 desde:
<http://compoprofacionaljose11.blogspot.pe/2014/08/la-cortesia-ambito-laboral.html>
- Ramírez, P. (2016). *Clima Organizacional en el Desempeño de los Colaboradores de la Empresa Taurus Group*. Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Gerencia Social y Recursos Humanos. Lima, Perú: Universidad Privada Inca Garcilaso de la Vega.
- Rodríguez, J. (2003). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*. México: Thomson. Recuperado el 18 de diciembre desde el enlace:
<http://codice.anahuacmayab.mx/1983-1-Los+intereses+individuales+y+su+influencia+en+el+trabajo.html#.Wj1PH9LiblU>
- Tamayo, M. (2012). *El proceso de la investigación científica*. (5ta. Ed.). México D.F.: Editorial Limusa.
- Toala, S. (2014). *Diseño de clima organizacional optimo como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del Ilustre Municipio de la Jipijapa-2013*. Tesis para obtener el grado académico de Doctor en Administración. Universidad Privada Antenor Orrego. Trujillo, Perú
- Torrecilla, O. (2005). *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral*. Recuperado el 21 de julio de 2017 desde:
<https://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>
- Urquijo, M. (2008). *La libertad como capacidad. El enfoque de las capacidades de Amartya Sen y sus implicaciones en la ética social y política*. Cali, Programa Editorial Universidad del Valle.
- Valderrama, S. (2009). *Técnicas e instrumentos para la obtención de datos en la investigación científica*. Lima, Perú: Ed. San Marcos.
- Vara-Horna, A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres. Lima. Manual electrónico disponible en internet:
www.aristidesvara.net 451 pp.

- Vega, J. (2012). *La fidelidad laboral del empleado en la empresa*. Expansión.com. México. Recuperado el 28 de agosto del 2017, desde el enlace:
<https://pymex.com/liderazgo/productividad/la-fidelidad-laboral-del-empleado-en-la-empresa>
- Zarkovich, S. (2005). *Metodología de la investigación. Los métodos de muestreo y los censos*. México. Mc Graw Hill. Recuperado el 18 de diciembre de 2017 desde:
<http://159.90.80.55/tesis/000158677.pdf>
- Zuluaga, M. y Giraldo, G. (2001). *Clima Organizacional. Departamento Administrativo de la Función Pública*. Recuperado el 28 de agosto del 2017 desde el enlace de:
[http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de %20Control/Clima%20Organizacional.pdf](http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/Clima%20Organizacional.pdf)

VIII. APÉNDICE

APÉNDICE A: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: Clima organizacional y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
Problema General ¿Qué relación existe entre clima organizacional y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017?	Objetivo General Determinar la relación que existe entre clima organizacional y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017.	Hipótesis General Existe relación entre clima organizacional y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017.	Variable 1: Clima organizacional			
Problemas Específicos ¿Cuál es la relación que existe entre relaciones interpersonales y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017? ¿Cuál es la relación que existe entre cooperación y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017? ¿Cuál es la relación que existe entre recompensa y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017?	Objetivos Específicos Determinar la relación que existe entre relaciones interpersonales y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017. Determinar la relación que existe entre cooperación y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017. Determinar la relación que existe entre recompensa y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017.	Hipótesis Específicas Existe relación entre relaciones interpersonales y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017. Existe relación entre cooperación y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017. Existe relación entre recompensa y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017.	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
			Relaciones interpersonales	Confianza	1, 2 y 3	Nunca = 1 A veces = 2 Siempre = 3
				Identidad	4, 5 y 6	
				Interés	7, 8 y 9	
			Cooperación	Lealtad	10, 11 y 12	
				Rendimiento	13, 14 y 15	
				Iniciativa	16 y 17	
			Recompensa	Motivación	18	
				Reconocimiento	19 y 20	
				Productividad	21 y 22	
			Variable 2: Eficacia laboral			
			Ayuda a otros	Cooperación	1, 2 y 3	Nunca = 1 A veces = 2 Siempre = 3
				Cortesía	4, 5 y 6	
				Motivación	7, 8 y 9	
			Vinculación organizacional	Representación	10 y 11	
Lealtad	12, 13 y 14					
Compromiso	15, 16 y 17					
Desempeño más allá del puesto	Persistencia	18 y 19				
	Iniciativa	20, 21 y 22				
	Auto-desarrollo	23, 24 y 25				

Tipo de estudio. Método y Diseño	Población, muestra y muestreo	Técnica e instrumento	Estadística										
<p>El tipo de estudio: Aplicada</p> <p>El tipo de investigación fue aplicada ya que depende de los descubrimientos y aportes teóricos, para buscar confrontar la teoría con la realidad. Se dirige a su aplicación inmediata y no al desarrollo de teorías. (Tamayo, 2012, p. 45)</p> <p>El enfoque: cuantitativo</p> <p>El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014, p. 4).</p> <p>El método: método hipotético deductivo</p> <p>Consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos. (Bernal, 2006, p.56.)</p> <p>Diseño de la investigación: No experimental</p> <p>El diseño de investigación fue no experimental, porque se realizó sin manipular deliberadamente las variables; "se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos" (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014, p.149).</p> <p>Tipo de diseño No experimental: Transversal</p> <p>Recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014, p.151).</p> <p>El alcance de la investigación: correlacional</p> <p>Examina la relación o asociación entre dos o más variables, en la misma unidad de investigación o sujetos de investigación. (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014, p.81).</p>	<p>Población. La población del estudio estuvo constituida por todos los trabajadores o colaboradores del área de Digest del Ministerio de Educación, 2017, con un total de 107 personas, como se aprecia en la siguiente tabla:</p> <table border="1" data-bbox="790 475 1151 584"> <tr> <th rowspan="2">Colaboradores</th><th colspan="2">Sexo</th><th rowspan="2">Total</th></tr> <tr> <th>H</th><th>M</th></tr> <tr> <td>Digest</td><td>49</td><td>58</td><td>107</td></tr> </table> <p>Fuente: Nóminas de la Digest del Ministerio de Educación, 2017.</p> <p>Muestra</p> <p>La muestra para el presente trabajo de investigación fue censal, es decir se consideró a la totalidad de la población. Fueron 107 encuestados.</p> <p>Muestreo</p> <p>Para esta investigación se utilizó el muestreo no probabilístico que se caracterizan por seleccionar la muestra bajo el criterio de la investigadora.</p>	Colaboradores	Sexo		Total	H	M	Digest	49	58	107	<p>Método de investigación Cuantitativa</p> <p>Técnica : La encuesta</p> <p>Instrumentos:</p> <p>Nombre: Cuestionario Variable 1 Clima organizacional Autor: Litwin y Stinger (1978) Adaptado: Betsabe Lilia Pizarro Osorio Año: 2017 Institución: Digest del Minedu Lugar: Lima Tiempo de duración: 20 minutos aproximadamente. Contenido: Se elaboró un cuestionario tipo escala de Likert con un total de 22 ítems, distribuido en tres dimensiones: relaciones interpersonales, cooperación y recompensa; es decir se mide el Clima organizacional con estos aspectos.</p> <p>Nombre Variable 2: Eficacia laboral Autor: Borman, W., Penner, L., Allen, T.D. y Motowidlo, S.J. (2001) Adaptado: Betsabe Lilia Pizarro Osorio Año: 2017 Institución: Digest del Minedu Lugar: Lima Tiempo de duración: 20 minutos aproximadamente. Contenido: Se elaboró un cuestionario tipo escala de Likert con un total de 25 ítems, distribuido en tres dimensiones Ayuda a otros, vinculación organizacional y desempeño más allá del puesto, se mide la eficacia laboral con estos aspectos.</p>	<p>Técnica de análisis de resultados:</p> <p>Se tabularan los datos obtenidos y se elaborarán cuadros para su posterior análisis.</p> <p>Para el análisis de los resultados, se utilizó los programas Excel y SPSS</p> <p>a) Tabla de frecuencias y figuras estadísticas</p> <p>b) Gráficos (tipo barras)</p> <p>Rho de Spearman</p> $rs = \frac{6 \sum d^2}{n(n-1)(n+1)}$ <p>Alfa de Cronbach</p> $\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$ $\alpha = \frac{np}{1 + p(n-1)}$
Colaboradores	Sexo		Total										
	H	M											
Digest	49	58	107										

APÉNDICE B

Cuestionario N° 1: CLIMA ORGANIZACIONAL

Instrucciones

Estimado colaborador: A continuación se presenta un conjunto de preguntas que tiene por finalidad determinar la relación que existe entre el Clima organizacional y la eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017, por favor responda las preguntas con objetividad, no deje ninguna pregunta sin contestar, pues de ello dependerá el éxito de esta investigación. Marque con una (X) su respuesta en los cuadros valorados del 1 al 3.

Valoración:

3	=	Siempre
2	=	A veces
1	=	Nunca

Nº	Ítems	3	2	1
RELACIONES INTERPERSONALES				
1	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.			
2	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.			
3	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.			
4	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.			
5	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.			
6	Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.			
7	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.			
8	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.			
9	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño			
COOPERACIÓN				
10	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.			
11	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.			
12	La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.			
13	En esta organización siempre presionan para mejorar el rendimiento personal y grupal.			
14	La dirección piensa que si todas las personas están contentas, todo marchará bien.			
15	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.			
16	Me siento orgulloso de mi desempeño.			
17	En esta organización salgo adelante.			
RECOMPENSA				
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.			
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.			
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.			
21	En esta organización hay muchísima crítica.			
22	En esta organización existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.			

APÉNDICE C

Cuestionario N° 2: EFICACIA LABORAL

Instrucciones

Estimado colaborador: A continuación se presenta un conjunto de preguntas que tiene por finalidad determinar la relación que existe entre el Clima organizacional y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017, por favor responda las preguntas con objetividad, no deje ninguna pregunta sin contestar, pues de ello dependerá el éxito de esta investigación. Marque con una (X) su respuesta en los cuadros valorados del 1 al 3.

Valoración:

3	=	Siempre
2	=	A veces
1	=	Nunca

Nº	Ítems	3	2	1
AYUDA A OTROS				
1	Prefiere trabajar constantemente en equipo.			
2	Ayuda a su equipo, a alcanzar sus objetivos.			
3	Trabaja colaborativamente con diferentes tipos de persona.			
4	Suele dar un buen trato a sus compañeros			
5	Promueve un trato de amabilidad a los usuarios del servicio.			
6	Recibe órdenes e indicaciones de sus jefes, con amabilidad.			
7	Motiva la participación de los compañeros en las reuniones.			
8	Transmite confianza a sus compañeros, para alcanzar las metas propuestas.			
9	Motiva a su equipo para conseguir los objetivos			
VINCULACIÓN ORGANIZACIONAL				
10	Asume el encargo de representación de la organización.			
11	Se siente identificado con la organización.			
12	Los fines de su organización, hace que Ud. sienta su trabajo importante.			
13	Alienta el compromiso con su organización, en sus compañeros.			
14	Expone sus ideas acorde con los fines organizacionales.			
15	Cumple las funciones y responsabilidades asumidas.			
16	Asume compromisos ajenos a sus labores cotidianas.			
17	Puede manejar varios proyectos a la vez.			
DESEMPEÑO MÁS ALLÁ DEL PUESTO				
18	Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos.			
19	Demuestra dotes de liderazgo.			
20	Es capaz de identificar problemas.			
21	Es capaz de solucionar problemas.			
22	Reacciona rápidamente ante las dificultades.			
23	Adquirió conocimientos complementarios, necesarios para su función.			
24	Se capacita por su cuenta, para mejorar el desarrollo de sus funciones.			
25	Trabaja por propia iniciativa, de forma creativa.			

APÉNDICE D

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS: CLIMA ORGANIZACIONAL

Título: Clima organizacional y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017.

Autor: Br. Betsabe Lilia Pizarro Osorio

[illegible]

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario-encuesta del Clima organizacional.

OBJETIVO: Conocer la escala que presenta el Clima organizacional.

DIRIGIDO A: Trabajadores de la Digest.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: _____

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: _____

VALORACIÓN:

MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
-------------	------	-------	------	-------------

FIRMA DEL EVALUADOR

APÉNDICE E

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS: EFICACIA LABORAL

Título: Clima organizacional y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017.

Autor: Br. Betsabe Lilia Pizarro Osorio

[illegible]

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**

Cuestionario-encuesta de Eficacia laboral.

OBJETIVO: Conocer la escala que presenta la eficacia laboral.

DIRIGIDO A: Trabajadores de la Digest.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR: _____

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR: _____

VALORACIÓN:

MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
-------------	------	-------	------	-------------

FIRMA DEL EVALUADOR

APÉNDICE F

Base de datos para la confiabilidad

Variable 1 Clima organizacional

BASE DE DATOS																						
Enc.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	1	1	2	3	1	2	2	3	2	1	3	3	3	2	3	1	1	2	2	3	2	3
2	2	2	3	2	3	1	3	3	3	3	2	1	3	2	2	3	3	1	3	3	3	3
3	2	2	2	2	3	2	1	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	1	3	3	3
4	2	1	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	1	3	3	2	3	2	2	3	2
5	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3
6	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	1	1	2	3	3	2	3	2	3
7	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
8	3	1	2	3	3	2	3	2	1	3	3	1	3	3	2	3	3	2	2	2	1	3
9	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	3	1	3	3	3	2	2	3	3	3
10	3	3	3	2	3	2	2	3	3	1	2	3	1	3	2	3	3	2	2	3	3	1
11	2	2	2	2	2	1	3	1	3	3	2	2	2	2	3	3	2	1	2	1	3	3
12	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	1	3	2	3	3	3	2	1	3	3	3
13	2	1	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	3	2	2	3	3	3
14	2	2	2	1	3	2	2	2	2	3	1	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3
15	2	2	2	1	3	2	2	3	3	3	3	2	1	3	3	2	3	2	2	3	3	3
16	1	2	3	1	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	1	3	2	2	3	3	2
17	2	1	3	3	2	3	1	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3
18	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
19	3	2	1	3	3	1	3	1	2	1	2	2	1	2	3	2	3	1	3	3	3	2
20	3	2	2	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3
21	2	2	3	2	3	2	2	3	3	1	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	1
22	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3
23	3	2	2	1	3	2	2	3	2	3	3	1	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3
24	2	1	2	1	1	2	2	3	1	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3
25	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3
26	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
27	2	2	2	2	1	2	2	3	3	1	2	2	3	3	3	3	1	2	1	3	3	3
28	2	1	1	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	1	1	3	3	2	2	3	3	3
29	2	2	3	3	2	2	1	3	3	3	2	1	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3
30	1	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	1	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3
31	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3
32	3	2	3	1	3	2	2	3	3	3	1	1	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3
33	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
34	3	3	3	2	1	3	3	3	1	1	2	3	3	2	3	3	1	3	3	3	1	3
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
36	2	2	3	3	3	2	2	3	3	1	2	1	1	3	2	3	3	2	2	3	3	1
37	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3
38	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	3	2
39	2	2	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	1	3
40	1	2	2	3	2	1	1	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	1	3	3	3	3
41	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	1	2	1	3	2	2	3	2	3	3
42	1	1	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	3
43	3	1	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	2	3	3	3	3
44	2	3	3	3	3	2	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	1
45	2	2	3	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3
46	2	2	3	3	1	2	2	2	2	3	1	1	3	3	3	2	3	1	2	2	2	1
47	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3
48	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	2	2	2	3
49	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3
50	3	2	2	3	1	2	2	2	3	3	1	3	3	2	1	3	1	2	2	2	3	3
51	1	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	1	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3
52	3	2	3	3	2	3	2	3	1	1	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2
53	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
54	2	2	2	1	3	3	3	3	3	1	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2

Base de datos para la confiabilidad

Variable 1 Clima organizacional

BASE DE DATOS																						
Enc.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
55	2	3	2	1	3	2	2	3	3	1	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2
56	2	2	3	2	3	2	3	3	3	1	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2
57	3	2	3	2	1	2	3	3	2	3	3	1	2	2	1	2	1	2	3	3	2	3
58	3	3	3	2	1	2	2	3	3	1	2	2	3	2	1	3	1	2	2	3	3	1
59	2	3	2	2	3	2	1	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3
60	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	1	1	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3
61	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	1	2	2	2	3	3	3
62	2	2	3	3	3	2	1	3	1	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2
63	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3
64	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	1	2	3	2	2	2	2	3
65	1	2	2	3	1	2	2	2	3	2	1	3	3	3	1	3	1	2	2	2	3	2
66	3	2	3	1	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2
67	3	2	3	1	1	3	3	2	3	3	3	1	2	3	2	3	1	3	3	2	3	3
68	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	1	3	3	3	3	3
69	1	3	3	3	2	3	1	3	3	1	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	1
70	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3
71	3	2	2	1	1	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	1	2	2	3	3	3
72	2	3	3	1	3	2	1	2	1	3	3	3	2	2	3	1	3	2	3	2	3	3
73	2	2	3	3	3	2	3	1	2	1	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3
74	2	2	3	3	3	3	1	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	1	3	3	2
75	3	2	3	3	1	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	1	2	3	3	3	3
76	2	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3
77	2	3	2	3	3	2	1	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2
78	1	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3
79	3	2	1	3	2	2	2	2	3	1	3	3	3	1	3	3	2	2	2	3	3	1
80	1	3	1	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3
81	3	2	1	1	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3
82	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1	3	2	3	2	2	3	2	2	2
83	2	1	2	2	2	2	3	3	3	3	1	1	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3
84	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	1	3	3	2	3	3	3
85	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	1	3	3	3
86	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
87	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3
88	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3
89	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
90	2	2	3	3	3	2	3	3	1	3	3	1	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3
91	3	2	3	3	3	2	1	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3
92	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3
93	2	2	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3
94	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	1	3	3	3
95	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	1	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3
96	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3
97	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
98	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3
99	3	2	3	3	3	2	1	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3
100	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3
101	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
102	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3
103	3	2	3	3	3	2	1	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3
104	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3
105	2	2	3	3	3	2	3	3	1	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3
106	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	1	3	3	3
107	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	1	2	3	2	3	3	3	3	3	3

APÉNDICE G

Base de datos para la estadística

Variable 1 Clima organizacional

TRAB.	D1 - RELACIONES INTERPERSONALES									D2 - COOPERACIÓN								D3 - RECOMPENSA					Total	D1	D2	D3	
	Confianza			Identidad			Interés			Lealtad			Rendimiento			Iniciativa		Motivación	Reconocimiento		Productividad						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		18	19	20	21					22
1	1	1	2	3	1	2	2	3	2	1	3	3	3	2	3	1	1	2	2	3	2	3	46	17	17	12	
2	2	2	3	2	3	1	3	3	3	3	2	1	3	2	2	3	3	1	3	3	3	3	54	22	19	13	
3	2	2	2	2	3	2	1	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	1	3	3	3	53	20	21	12	
4	2	1	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	1	3	3	2	3	2	2	3	2	52	21	19	12	
5	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	57	22	22	13	
6	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	1	1	2	3	3	2	3	2	54	23	18	13	
7	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	61	25	23	13	
8	3	1	2	3	3	3	2	3	2	1	3	3	1	3	3	2	3	3	2	2	2	1	3	51	20	21	10
9	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	3	1	3	3	3	2	2	3	3	3	57	24	20	13
10	3	3	3	2	3	2	2	3	3	1	2	3	1	3	2	3	3	2	2	3	3	1	53	24	18	11	
11	2	2	2	2	2	1	3	1	3	3	2	2	2	2	3	3	2	1	2	1	3	3	47	18	19	10	
12	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	1	3	2	3	3	3	2	1	3	3	3	53	21	20	12	
13	2	1	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	2	3	2	2	3	3	3	51	20	18	13	
14	2	2	2	1	3	2	2	2	2	3	1	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	49	18	20	11	
15	2	2	2	1	3	2	2	3	3	3	3	2	1	3	3	2	3	2	2	3	3	3	53	20	20	13	
16	1	2	3	1	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	1	3	2	2	3	3	2	51	21	18	12	
17	2	1	3	3	2	3	1	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	56	21	21	14	
18	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	59	24	20	15	
19	3	2	1	3	3	1	3	1	2	1	2	2	1	2	3	2	3	1	3	3	3	2	47	19	16	12	
20	3	2	2	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	58	22	24	12	
21	2	2	3	2	3	2	2	3	3	1	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	1	54	22	21	11	
22	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	58	23	22	13	
23	3	2	2	1	3	2	2	3	2	3	3	1	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	53	20	21	12	
24	2	1	2	1	1	2	2	3	1	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	48	15	22	11	
25	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	55	22	20	13	
26	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	60	24	23	13	
27	2	2	2	2	1	2	2	3	3	1	2	2	3	3	3	3	1	2	1	3	3	3	49	19	18	12	
28	2	1	1	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	1	1	3	3	2	2	3	3	3	51	20	18	13	
29	2	2	3	3	2	2	1	3	3	3	2	1	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	53	21	19	13	
30	1	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	1	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	54	23	18	13	
31	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	57	22	23	12	
32	3	2	3	1	3	2	2	3	3	3	1	1	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	53	22	18	13	
33	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	62	23	24	15	
34	3	3	3	2	1	3	3	3	1	1	2	3	3	2	3	3	1	3	3	3	1	3	53	22	18	13	
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	63	27	21	15	
36	2	2	3	3	3	2	2	3	3	1	2	1	1	3	2	3	3	2	2	3	3	1	50	23	16	11	
37	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	60	24	24	12	
38	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	1	2	2	2	2	3	2	51	20	20	11	
39	2	2	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	1	3	55	22	21	12	
40	1	2	2	3	2	1	1	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	1	3	3	3	3	50	18	19	13	
41	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	1	2	1	3	2	2	3	2	3	3	52	22	17	13	
42	1	1	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	3	50	18	19	13	
43	3	1	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	1	3	3	3	2	3	3	3	3	58	23	21	14	
44	2	3	3	3	3	2	2	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	1	57	24	22	11	
45	2	2	3	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	52	18	23	11	
46	2	2	3	3	1	2	2	2	3	1	1	3	3	3	2	3	1	2	2	2	3	1	47	20	17	10	
47	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	52	21	20	11	
48	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	1	2	3	2	3	2	2	2	2	3	51	21	19	11	
49	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	54	22	19	13	
50	3	2	2	3	1	2	2	2	3	3	1	3	3	2	1	3	1	2	2	2	3	3	49	20	17	12	
51	1	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	1	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	54	22	19	13	
52	3	2	3	3	2	3	2	3	1	1	3	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	53	22	18	13	
53	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	59	26	19	14	
54	2	2	2	1	3	3	3	3	3	1	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	54	22	18	14	

Base de datos para la estadística
Variable 1 Clima organizacional

TRAB.	D1 - RELACIONES INTERPERSONALES									D2 - COOPERACIÓN								D3 - RECOMPENSA					Total	D1	D2	D3
	Confianza			Identidad			Interés			Lealtad			Rendimiento			Iniciativa		Motivación	Reconocimiento		Productividad					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		18	19		20				
55	2	3	2	1	3	2	2	3	3	1	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	54	21	20	13
56	2	2	3	2	3	2	3	3	3	1	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	56	23	20	13
57	3	2	3	2	1	2	3	3	2	3	3	1	2	2	1	2	1	2	3	3	2	3	49	21	15	13
58	3	3	3	2	1	2	2	3	3	1	2	2	3	2	1	3	1	2	2	3	3	1	48	22	15	11
59	2	3	2	2	3	2	1	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	55	21	21	13
60	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	1	1	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	53	23	17	13
61	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	1	2	2	2	3	3	3	52	21	18	13
62	2	2	3	3	3	2	1	3	1	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	51	20	20	11
63	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	58	24	21	13
64	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	1	2	3	2	2	2	2	3	52	21	20	11
65	1	2	2	3	1	2	2	2	3	2	1	3	3	3	1	3	1	2	2	2	3	2	46	18	17	11
66	3	2	3	1	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	57	22	23	12
67	3	2	3	1	1	3	3	2	3	3	3	1	2	3	2	3	1	3	3	2	3	3	53	21	18	14
68	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	1	3	3	3	3	3	58	23	20	15
69	1	3	3	3	2	3	1	3	3	1	3	3	3	1	3	3	2	3	3	3	3	1	54	22	19	13
70	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	60	25	21	14
71	3	2	2	1	1	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	1	2	2	3	3	3	50	19	18	13
72	2	3	3	1	3	2	1	2	1	3	3	3	2	2	3	1	3	2	3	2	3	3	51	18	20	13
73	2	2	3	3	3	2	3	1	2	1	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	53	21	20	12
74	2	2	3	3	3	3	1	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	1	3	3	2	55	23	20	12
75	3	2	3	3	1	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	1	2	3	3	3	3	57	23	20	14
76	2	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	58	23	22	13
77	2	3	2	3	3	2	1	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	55	21	22	12
78	1	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	55	21	21	13
79	3	2	1	3	2	2	2	2	3	1	3	3	3	1	3	3	2	2	2	2	3	1	49	20	19	10
80	1	3	1	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	57	20	24	13
81	3	2	1	1	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	53	19	21	13
82	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1	3	2	3	2	2	3	2	2	2	49	19	19	11
83	2	1	2	2	2	2	3	3	3	3	1	1	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	50	20	16	14
84	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	1	3	3	2	3	3	3	57	24	19	14
85	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	1	3	3	3	58	24	22	12
86	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	64	25	24	15
87	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	61	25	22	14
88	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	57	23	21	13
89	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63	25	23	15
90	2	2	3	3	3	2	3	3	1	3	3	1	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	55	22	19	14
91	3	2	3	3	3	2	1	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	59	23	22	14
92	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	58	23	22	13
93	2	2	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	57	22	21	14
94	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	1	3	3	3	59	25	22	12
95	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	1	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	56	23	20	13
96	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	61	25	22	14
97	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	64	25	24	15
98	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	58	23	22	13
99	3	2	3	3	3	2	1	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	58	23	21	14
100	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	58	24	21	13
101	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63	25	23	15
102	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	57	23	21	13
103	3	2	3	3	3	2	1	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	59	23	22	14
104	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	57	24	20	13
105	2	2	3	3	3	2	3	3	1	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	55	22	20	13
106	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	1	3	3	3	57	24	21	12
107	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	1	2	3	2	3	3	3	3	3	3	60	26	19	15

APÉNDICE H

Base de datos para la confiabilidad

Variable 2 Eficacia laboral

BASE DE DATOS																									
Enc.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	2	2	2	3	2	1	3	3	1	2	2	3	2	3	3	2	2	3	1	2	2	2	3	2	3
2	3	1	3	3	3	3	2	1	3	1	3	3	3	3	3	2	1	2	1	3	1	2	3	3	3
3	3	2	1	3	3	3	3	2	3	2	1	3	3	3	3	2	2	3	1	3	2	1	3	3	3
4	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	1	2	3	2	2	3	1	3	1	2	3	2	2	3	2
5	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	1	3	2	3	3	2	3	2	1	3	3	2	3	2	3
6	3	3	3	3	2	3	1	2	3	3	1	3	2	3	3	2	1	1	2	3	3	1	3	2	3
7	3	2	3	3	3	3	3	1	3	2	1	3	3	3	3	2	1	3	1	3	2	2	3	3	3
8	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	1	3	2	3	3	2	3	3	2	1	2	2	3
9	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	1	3	2	2	3	3	3
10	3	2	2	3	3	1	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	1	2	1	3	2	2	3	3	1
11	2	1	3	1	3	3	3	2	2	1	1	1	3	3	1	3	2	3	1	2	1	1	1	3	3
12	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	1	3	3	3	3	3	2	3	1	3	2	2	3	3	3
13	3	2	2	3	3	3	3	1	1	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	1	3	2	2	3	3
14	3	2	1	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	1	3	1	3	2	3	2	2	3
15	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	1	3	3	3
16	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	1	3	2	2	3	3	2
17	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	1	3	1	2	3	1	3	3	3
18	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	2	3	3	3
19	2	3	2	1	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	1	2	2	3	2	3	1	2	3	3	1
20	3	2	3	3	3	3	3	1	3	2	1	3	3	3	3	2	1	3	1	3	2	2	3	3	3
21	3	2	2	3	3	1	3	2	3	2	2	3	3	1	3	2	1	3	1	3	2	2	3	3	2
22	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	1	2	3	1	2	2	2	3	3	3
23	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	1	3	2	2	3	2	3
24	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	3	3	3	3	3	3	2	2	1	3	2	3	3	3	3
25	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	1	3	3	3	3	1	3	2	1	2	2	3	3	3	3
26	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	1	3	1	3	2	3	3	3	3
27	3	2	3	3	3	1	3	1	1	2	2	3	3	1	3	2	2	3	1	1	2	2	3	3	2
28	3	2	2	3	3	3	1	1	3	2	2	3	3	3	3	2	1	1	1	3	2	2	3	3	3
29	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	3	3	2	2	3	1	2	2	1	3	3	3
30	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	3	3	2	2	3	1	2	2	1	3	3	3
31	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	1	3	2	2	3	2	3
32	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	1	3	2	2	3	3	3
33	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	1	3	3	2	3	3	3
34	1	3	3	3	1	1	3	2	1	3	2	3	1	2	3	2	2	3	1	1	3	2	3	1	2
35	3	3	3	3	3	1	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	1	2	1	3	3	2	3	3	2
36	3	2	3	3	3	1	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	1	3	2	1	3	3	2
37	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	1	3	1	3	2	2	3	2	3
38	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	3	2
39	3	2	3	3	1	3	2	2	3	2	3	3	1	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3
40	2	1	3	3	3	3	3	3	2	1	1	3	3	3	3	1	2	3	2	2	1	1	3	3	3
41	2	2	3	2	3	3	1	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	1	2	2	2	2	3	3
42	2	2	2	2	3	3	1	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	1	2	2	2	2	3	3
43	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	2	2	3	1	3	2	1	3	3	3
44	3	2	2	3	3	1	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	1	3	1	3	2	2	3	3	2
45	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	3
46	1	2	2	2	3	1	2	2	1	2	2	2	3	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	3	2
47	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	3	2	2	2	2	3
48	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	1	3	2	2	2	2	3
49	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	1	2	2	2	3	3	3
50	1	2	2	2	3	3	1	3	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3
51	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	1	3	1	2	2	2	3	3	3
52	2	3	2	3	1	1	3	3	2	3	2	3	1	2	3	2	3	3	1	2	3	2	3	3	2
53	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2
54	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	1	3	3	2	3	3	2

Base de datos para la confiabilidad

Variable 2 Eficacia laboral

BASE DE DATOS																									
Enc.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
55	3	2	3	3	3	1	3	3	3	2	1	3	3	2	3	2	1	3	1	3	2	1	3	3	2
56	3	2	3	3	3	1	3	3	3	2	1	3	3	2	3	2	1	3	1	3	2	1	3	3	2
57	1	2	3	3	2	3	1	3	1	2	1	3	2	3	3	2	2	2	2	1	2	2	3	2	3
58	1	2	2	3	3	1	1	3	1	2	2	3	3	1	3	2	1	2	1	1	2	2	3	3	2
59	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	1	3	2	1	3	3	3
60	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	1	2	2	2	3	3	3
61	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	1	2	2	2	3	3	3
62	3	2	3	3	1	1	2	3	3	2	2	3	1	2	3	2	1	2	1	3	2	2	3	3	2
63	3	1	3	3	3	3	3	2	3	1	1	3	3	3	3	2	1	3	1	3	1	1	3	3	3
64	3	2	2	2	2	3	1	2	3	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3
65	1	2	2	2	3	2	1	3	1	2	2	2	3	2	2	1	3	2	2	1	2	2	2	3	2
66	3	2	2	3	3	2	3	1	3	2	2	3	3	2	3	2	1	2	1	3	2	2	3	3	2
67	1	3	3	2	3	3	2	1	1	3	3	2	3	3	2	2	2	2	1	1	3	2	2	3	3
68	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	1	3	2	3	3	3
69	2	3	3	3	3	1	3	2	2	3	1	3	3	2	3	3	1	3	1	2	3	2	3	3	3
70	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	3	3	2	1	3	1	2	2	1	3	3	3
71	1	2	2	3	3	3	2	2	1	2	2	3	3	3	3	1	2	2	2	1	2	2	3	3	3
72	3	2	1	2	1	3	3	2	3	2	2	2	1	3	2	2	2	3	1	3	2	1	2	3	3
73	3	2	3	1	2	1	3	2	3	2	2	1	2	2	1	2	2	3	1	3	2	2	1	2	3
74	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	1	1	2	1	3	3	2	3	3	2
75	1	2	3	3	3	3	2	2	1	2	2	3	3	3	3	2	2	2	1	1	2	1	3	3	3
76	3	1	3	3	3	3	2	2	3	1	2	3	3	3	3	2	2	2	1	3	1	2	3	3	3
77	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	1	3	1	3	2	2	3	2	2
78	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	1	3	2	2	3	3	3
79	2	2	2	2	3	1	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	1	3	1	2	2	2	2	3	3
80	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	1	3	2	2	3	3	3
81	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	1	2	2	2	3	3	3
82	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2
83	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	1	1	3	3	3	3
84	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	1	1	3	1	3	1	2	3	3	3
85	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	2	2	3	1	3	1	3	3	3	3
86	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	1	3	1	3	2	2	3	3	2
87	3	3	3	3	3	1	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	1	2	1	3	1	2	3	3	3
88	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	3	3
89	3	2	2	3	3	2	3	1	3	2	2	3	2	3	2	2	1	3	1	3	2	2	3	3	2
90	3	3	3	3	3	1	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	1	2	1	3	3	2	3	3	3
91	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	1	1	2	3	3	3
92	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	1	3	1	3	2	2	3	3	2
93	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	1	3	1	2	3	3	3
94	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	1	3	2	2	3	3	3
95	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	1	3	2	2	3	3	2
96	3	3	3	3	3	1	2	1	3	3	2	3	3	2	3	2	1	2	1	3	1	3	3	3	3
97	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	2	3	3	3	2	2	3	2	1	1	2	3	3	3
98	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	1	3	1	2	3	3	3
99	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	1	3	2	2	3	3	3
100	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	1	1	3	2	3	3
101	3	2	2	3	3	2	3	1	3	2	2	3	3	2	3	2	1	3	1	3	2	2	3	3	2
102	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	1	1	2	3	3	3
103	3	3	3	3	3	1	2	2	3	3	1	3	3	2	3	2	2	2	1	3	1	2	3	3	3
104	3	2	2	3	3	3	3	1	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	1	3	2	2	3	3	3
105	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	1	2	3	3	3	2	2	3	2	1	1	2	3	3
106	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	1	3	1	2	3	3	3
107	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	3	3	3	2	2	3	3	1	1	2	3	3	3

APÉNDICE I

Base de datos para la estadística
Variable 2 Eficacia laboral

TRAB.	D1- AYUDA A OTROS									D2- VINCULACIÓN ORGANIZACIONAL									D3- DESEMPEÑO MÁS ALLÁ DEL PUESTO							Total	D1	D2	D3
	Cooperación			Cortesía			Motivación			Representación			Lealtad			Compromiso			Persistencia		Iniciativa			Auto-desarrollo					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25				
1	2	2	2	3	2	1	3	3	1	2	2	3	2	3	3	2	2	3	1	2	2	2	3	2	3	56	19	19	18
2	3	1	3	3	3	3	2	1	3	1	3	3	3	3	3	2	1	2	1	3	1	2	3	3	3	59	22	19	18
3	3	2	1	3	3	3	3	2	3	2	1	3	3	3	3	2	2	3	1	3	2	1	3	3	3	61	23	19	19
4	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	1	2	3	2	2	3	1	3	1	2	3	2	2	3	2	57	22	17	18
5	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	1	3	2	3	3	2	3	2	1	3	3	2	3	2	3	63	24	20	19
6	3	3	3	3	3	2	3	1	2	3	3	1	3	2	3	3	2	1	1	2	3	3	1	3	2	59	23	18	18
7	3	2	3	3	3	3	3	1	3	2	1	3	3	3	3	2	1	3	1	3	2	2	3	3	3	62	24	18	20
8	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	1	3	2	3	3	2	3	3	2	1	2	2	3	58	21	19	18
9	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	1	3	2	2	3	3	3	64	24	20	20
10	3	2	2	3	3	1	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	1	2	1	3	2	2	3	3	1	56	21	18	17
11	2	1	3	1	3	3	3	2	2	1	1	1	3	3	3	1	3	2	3	1	2	1	1	1	3	50	20	15	15
12	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	1	3	3	3	3	3	2	3	1	3	2	2	3	3	3	65	25	20	20
13	3	2	2	3	3	3	1	1	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	1	3	2	2	3	3	3	60	21	20	19
14	3	2	1	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	1	3	1	3	2	3	2	2	3	56	21	16	19
15	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	1	3	3	3	66	25	21	20
16	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	1	3	2	2	3	3	2	62	23	21	18
17	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	1	3	1	2	3	1	3	3	3	64	24	21	19
18	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	3	2	3	3	3	70	26	23	21
19	2	3	2	1	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	1	2	2	3	2	3	1	2	3	3	1	57	21	18	18
20	3	2	3	3	3	3	3	1	3	2	1	3	3	3	3	2	1	3	1	3	2	2	3	3	3	62	24	18	20
21	3	2	2	3	3	1	3	2	3	2	2	3	3	1	3	2	1	3	1	3	2	2	3	3	2	58	22	17	19
22	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	1	2	3	1	2	2	2	3	3	3	61	23	19	19
23	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	1	3	2	2	3	2	3	61	23	19	19
24	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	3	3	3	3	3	3	2	2	1	3	2	3	3	3	3	61	19	22	20
25	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	1	3	3	3	3	1	3	2	1	2	2	3	3	3	3	60	22	19	19
26	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	1	3	1	3	2	3	3	3	3	65	25	19	21
27	3	2	3	3	3	1	3	1	1	2	2	3	3	1	3	2	2	3	1	1	2	2	3	3	2	55	20	18	17
28	3	2	2	3	3	3	1	1	3	2	2	3	3	3	3	2	1	1	1	3	2	2	3	3	3	58	21	19	18
29	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	3	3	2	2	3	1	2	2	1	3	3	3	60	23	19	18
30	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	3	3	2	2	3	1	2	2	1	3	3	3	60	23	19	18
31	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	1	3	2	2	3	2	3	62	23	20	19
32	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	1	3	2	2	3	3	3	64	24	20	20
33	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	1	3	3	2	3	3	3	68	26	21	21
34	1	3	3	3	1	1	3	2	1	3	2	3	1	2	3	2	2	3	1	1	3	2	3	1	2	52	18	18	16
35	3	3	3	3	3	1	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	1	2	1	3	3	2	3	3	2	61	23	19	19
36	3	2	3	3	3	1	2	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	1	3	2	1	3	3	2	60	22	21	17
37	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	1	3	1	3	2	2	3	2	3	62	25	18	19
38	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	3	2	56	22	17	17
39	3	2	3	3	1	3	2	2	3	2	3	3	1	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	62	22	19	21
40	2	1	3	3	3	3	3	3	2	1	1	3	3	3	3	1	2	3	2	2	1	1	3	3	3	58	23	17	18
41	2	2	3	2	3	3	1	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	1	2	2	2	2	3	3	57	21	19	17
42	2	2	2	2	3	3	1	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	1	2	2	2	2	3	3	56	20	19	17
43	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	3	3	2	2	3	1	3	2	1	3	3	3	63	25	19	19
44	3	2	2	3	3	1	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	1	3	1	3	2	2	3	3	2	59	22	18	19
45	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	3	54	20	17	17
46	1	2	2	2	3	1	2	2	1	2	2	2	3	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	3	2	47	16	16	15
47	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	3	2	2	2	2	3	55	22	16	17
48	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	1	3	2	2	2	2	3	58	23	17	18
49	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	1	2	2	2	3	3	3	63	23	21	19
50	1	2	2	2	3	3	1	3	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	3	3	53	18	18	17
51	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	1	3	1	2	2	2	3	3	3	61	23	19	19
52	2	3	2	3	1	1	3	3	2	3	2	3	1	2	3	2	3	3	1	2	3	2	3	3	2	58	20	19	19
53	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	69	25	23	21
54	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	1	3	3	2	3	3	2	65	24	22	19

Base de datos para la estadística

Variable 2 Eficacia laboral

TRAB.	D1 - AYUDA A OTROS									D2 - VINCULACIÓN ORGANIZACIONAL									D3 - DESEMPEÑO MÁS ALLÁ DEL PUESTO									Total	D1	D2	D3
	Cooperación			Cortesía			Motivación			Representación			Lealtad			Compromiso			Persistencia			Iniciativa			Auto-desarrollo						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25						
55	3	2	3	3	3	1	3	3	3	2	1	3	3	2	3	2	1	3	1	3	2	1	3	3	2	59	24	17	18		
56	3	2	3	3	3	1	3	3	3	2	1	3	3	2	3	2	1	3	1	3	2	1	3	3	2	59	24	17	18		
57	1	2	3	3	2	3	1	3	1	2	1	3	2	3	3	2	2	2	2	1	2	2	3	2	3	54	19	18	17		
58	1	2	2	3	3	1	1	3	1	2	2	3	3	1	3	2	1	2	1	1	2	2	3	3	2	50	17	17	16		
59	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	1	3	2	1	3	3	3	65	26	20	19		
60	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	1	2	2	2	3	3	3	63	24	20	19		
61	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	1	2	2	2	2	3	3	3	64	24	21	19		
62	3	2	3	3	1	1	2	3	3	2	2	3	1	2	3	2	1	2	1	3	2	2	3	3	2	55	21	16	18		
63	3	1	3	3	3	3	3	2	3	1	1	3	3	3	3	2	1	3	1	3	1	1	3	3	3	59	24	17	18		
64	3	2	2	2	2	3	1	2	3	2	2	2	2	3	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3	54	20	16	18		
65	1	2	2	2	3	2	1	3	1	2	2	2	3	2	2	1	3	2	2	1	2	2	2	3	2	50	17	17	16		
66	3	2	2	3	3	2	3	1	3	2	2	3	3	2	3	2	1	2	1	3	2	2	3	3	2	58	22	18	18		
67	1	3	3	2	3	3	2	1	1	3	3	2	3	3	2	2	2	2	1	1	3	2	2	3	3	56	19	20	17		
68	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	1	3	2	3	3	3	65	23	22	20		
69	2	3	3	3	3	1	3	2	2	3	1	3	3	2	3	3	1	3	1	2	3	2	3	3	3	61	22	19	20		
70	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3	3	3	2	1	3	1	2	2	1	3	3	3	59	23	18	18		
71	1	2	2	3	3	3	2	2	1	2	2	3	3	3	3	1	2	2	2	1	2	2	3	3	3	56	19	19	18		
72	3	2	1	2	1	3	3	2	3	2	2	2	1	3	2	2	2	3	1	3	2	1	2	3	3	54	20	16	18		
73	3	2	3	1	2	1	3	2	3	2	2	1	2	2	1	2	2	3	1	3	2	2	1	2	3	51	20	14	17		
74	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	1	1	2	1	3	3	2	3	3	2	61	24	18	19		
75	1	2	3	3	3	3	2	2	1	2	2	3	3	3	3	2	2	2	1	1	2	1	3	3	3	56	20	20	16		
76	3	1	3	3	3	3	2	2	3	1	2	3	3	3	3	2	2	2	1	3	1	2	3	3	3	60	23	19	18		
77	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	1	3	1	3	2	2	3	2	2	59	23	18	18		
78	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	1	3	2	2	3	3	3	65	25	20	20		
79	2	2	2	2	3	1	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	1	3	1	2	2	2	2	3	3	54	20	16	18		
80	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	1	3	2	2	3	3	3	66	25	21	20		
81	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	1	2	2	2	3	3	3	61	22	20	19		
82	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	45	17	14	14		
83	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	1	1	3	3	3	3	66	25	22	19		
84	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	1	1	3	1	3	1	2	3	3	3	63	25	19	19		
85	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3	2	2	3	1	3	1	3	3	3	3	66	26	20	20		
86	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	1	3	1	3	2	2	3	3	2	60	23	18	19		
87	3	3	3	3	3	1	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	1	2	1	3	1	2	3	3	3	61	23	20	18		
88	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	1	1	2	3	3	3	60	23	19	18		
89	3	2	2	3	3	2	3	1	3	2	2	3	3	2	3	2	1	3	1	3	2	2	3	3	2	59	22	18	19		
90	3	3	3	3	3	1	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	1	2	1	3	3	2	3	3	3	63	23	20	20		
91	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	1	1	2	3	3	3	63	23	22	18		
92	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	1	3	1	3	2	2	3	3	2	60	23	18	19		
93	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	1	3	1	2	3	3	3	67	26	22	19		
94	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	1	3	2	2	3	3	3	64	24	20	20		
95	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	1	3	2	2	3	3	2	61	23	19	19		
96	3	3	3	3	3	1	2	1	3	3	2	3	3	2	3	2	1	2	1	3	1	3	3	3	3	60	22	19	19		
97	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	2	3	3	3	2	2	3	2	1	1	2	3	3	3	60	23	19	18		
98	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	1	3	1	2	3	3	3	66	26	21	19		
99	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	1	3	2	2	3	3	3	64	24	20	20		
100	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	1	1	3	2	3	3	63	23	22	18		
101	3	2	2	3	3	2	3	1	3	2	2	3	3	2	3	2	1	3	1	3	2	2	3	3	2	59	22	18	19		
102	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	1	1	2	3	3	3	64	25	21	18		
103	3	3	3	3	3	1	2	2	3	3	1	3	3	2	3	2	2	2	1	3	1	2	3	3	3	60	23	19	18		
104	3	2	2	3	3	3	3	1	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	1	3	2	2	3	3	3	63	23	20	20		
105	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	2	3	3	3	2	2	3	2	1	1	2	3	3	3	60	23	19	18		
106	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	1	3	1	2	3	3	3	66	26	21	19		
107	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	3	3	3	2	2	3	3	1	1	2	3	3	3	62	23	20	19		

APÉNDICE J**Interpretación de correlación de variables**

Coeficiente	Interpretación
De 0 a 0.20	Correlación prácticamente nula
De 0.21 a 0.40	Correlación baja.
De 0.41 a 0,70	Correlación moderada.
De 0,71 a 0.90	Correlación alta.
De 0.91 a 1	Correlación muy alta.

Fuente: Bisquerra, Rafael. (2009) Metodología de la investigación educativa.

APÉNDICE K

Artículo científico

Clima organizacional y eficacia laboral en la Digest del Minedu, 2017

Betsabe Lilia Pizarro Osorio

Escuela de Posgrado

Universidad César Vallejo Filial Lima

Resumen

La investigación fue de tipo aplicada, de diseño correlacional, no experimental, de corte transversal. La muestra fue probabilística y estuvo conformada por 107 trabajadores. Se obtuvo como resultado un $Rho=0,879$, interpretándose como una correlación alta, con un valor $p = 0.00$ ($p < 0.05$), con el cual se rechazó la hipótesis nula y se aceptó la hipótesis alterna por lo tanto los resultados señalan que existe relación entre el clima organizacional y la eficacia laboral. La investigación se dividió en capítulos como Introducción, marco metodológico, resultados, discusión, conclusiones, recomendaciones, referencias y apéndices.

Palabras clave: Clima organizacional, eficacia laboral, relaciones interpersonales, cooperación y recompensa.

Abstract

The research was of the applied type, of correlational design, not experimental, of transversal cut. The sample was probabilistic and was made up of 107 workers. A Rho was obtained as a result = 0.879, interpreted as a high correlation, with a value $p = 0.00$ ($p < 0.05$), with which the null hypothesis was rejected and the alternative hypothesis was accepted, therefore the results indicate that there is a relationship between the organizational climate and work efficiency. The research was divided into chapters such as Introduction, methodological framework, results, discussion, conclusions, recommendations, references and appendices.

Keywords: Organizational climate, work efficiency, interpersonal relations, cooperation and reward.

El clima organizacional y eficacia laboral

En el proceso del cumplimiento de las funciones de una organización, el rol del trabajador es importante y el clima idóneo, se hace necesario en las instituciones públicas y privadas.

Conforme a la realidad del país, se apreció que existen diferencias entre las instituciones laborales públicas y privadas, diferencias que van más allá de la constitución de las mismas; dado que, se evidencia que la regulación y supervisión para el cumplimiento de las normas, en cuanto al trato de los trabajadores de las entidades laborales privadas, son más estrictas y minuciosas que las realizadas a las públicas.

Antecedentes del Problema

Antúñez (2015), en su tesis titulada “El Clima Organizacional como Factor Clave para Optimizar el Rendimiento Laboral de los Empleados del Área de Caja de las Agencias de Servicios Bancarios Banesco ubicadas en la Ciudad de Maracay”, presentada para obtener el Grado Académico de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones, en Morita, Venezuela, Universidad de Carabobo; tuvo como objetivo general, explicar el clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco, ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua.

Paz y Marín (2014) en su tesis titulada “Clima organizacional de la IPS universidad autónoma”, presentada para obtener el grado de Maestro en Administración de Negocios, en Manizales, Colombia, Universidad Privada Autónoma de Manizales; tuvo como objetivo determinar el clima organizacional en sus dimensiones (liderazgo, motivación, reciprocidad y participación).

Revisión de la Literatura

El clima organizacional, es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento, siendo favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. (Chiavenato, 1999, p.8)

Relaciones interpersonales

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. (Litwin y Stringer, 1968)

Cooperación:

Es el sentimiento que tienen los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. (Litwin y Stringer, 1968)

Recompensa:

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. (Litwin y Stringer, 1968)

Problema

El problema general fue ¿Qué relación existe entre clima organizacional y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017?

Los problemas específicos fueron ¿Cuál es la relación que existe entre relaciones interpersonales, cooperación y recompensa y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017?

Objetivos

El objetivo general fue Determinar la relación que existe entre clima organizacional y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017.

Los objetivos específicos fueron Determinar la relación que existe entre relaciones interpersonales, cooperación y recompensa y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017.

Método

El tipo de investigación fue aplicada ya que depende de los descubrimientos y aportes teóricos, para buscar confrontar la teoría con la realidad. Se dirige a su aplicación inmediata y no al desarrollo de teorías. (Tamayo, 2012, p. 45)

“El método hipotético deductivo consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos”. (Bernal, 2006, p. 56.)

El enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014, p. 144).

“El diseño de investigación fue no experimental, porque se realizó sin manipular deliberadamente las variables” (Hernández et al. 2014, p. 152).

“El diseño de la investigación fue correlacional examina la relación o asociación entre dos o más variables, en la misma unidad de investigación o sujetos de investigación” (Hernández et al, 2014, p. 81).

La población estuvo conformada por 107 personas. (Hernández et al., 2014, p. 113)

La técnica que se usó, fue la encuesta y consiste en recopilar la información en la muestra de estudio y registra verazmente la problemática existente, pues son los mismos actores los que emiten la información. (Valderrama, 2009, p. 88)

El instrumento que se utilizó, fue el cuestionario a fin de que las personas encuestadas respondan a las interrogantes planteadas. Luego de la recolección de datos se realizó los procedimientos de análisis mediante el uso del SPSS. (Valderrama, 2009, p. 88)

La confiabilidad, se realizó mediante prueba de fiabilidad de alfa de Cronbach para determinar la consistencia interna del cuestionario y la media ponderada de las correlaciones entre las variables. (Hernández et al., 2014, p. 200)

Resultados

Tabla 1. Tabla de frecuencias de la variable Clima organizacional.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	32	29,9	29,9	29,9
	Medio	57	53,3	53,3	83,2
	Alto	18	16,8	16,8	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

El nivel alcanzado de la variable Clima organizacional fue un 53.3% de los trabajadores de la Digest, que lo consideran en un nivel Medio.

Tabla 2 Tabla de frecuencias de la variable Eficacia laboral.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	9	8,7	8,7	8,7
	Medio	49	45,7	45,7	54,3
	Alto	49	45,7	45,7	100,0
	Total	107	100,0	100,0	

El nivel alcanzado de la variable Eficacia laboral fue un 78.6% de los trabajadores de la Digest, que lo consideran en un nivel Alto.

Discusión

En la tesis se investigó la relación entre el clima organizacional y eficacia laboral en la Digest del Ministerio de Educación, 2017.

En el contraste de la hipótesis general, la prueba de Rho de Spearman, se obtuvo una correlación positiva alta de 0.879, observándose que existe una relación directa y significativa entre clima organizacional y eficacia laboral.

En el contraste de la hipótesis específica 1, la prueba de Rho de Spearman, se obtuvo una correlación positiva alta de 0.740, observándose que existe una relación directa y significativa entre relaciones interpersonales y eficacia laboral.

En el contraste de la hipótesis específica 2, la prueba de Rho de Spearman, se obtuvo una correlación positiva alta de 0.714, observándose que existe una relación directa y significativa entre cooperación y eficacia laboral.

En el contraste de la hipótesis específica 3, la prueba de Rho de Spearman, se obtuvo una correlación positiva alta de 0.791, observándose que existe una relación directa y significativa entre recompensa y eficacia laboral.

Conclusiones

Existe una relación directa y significativa entre el clima organizacional y eficacia laboral, con un coeficiente de correlación de $r=0,879^{**}$. También existe relación entre las relaciones interpersonales, cooperación y la recompensa y eficacia laboral, en la Digest del Ministerio de Educación, 2017.

Recomendaciones

El director de la Digest debe generar entre los colaboradores, un cálido ambiente de tareas, impulsando un programa de estímulos y recompensas en el contexto laboral, para una mejor convivencia organizacional. La comunidad científica debe ampliar esta investigación a una población mayor, a un ámbito geográfico diferente y/o a un período de tiempo distinto al utilizado.

Referencias

- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. (3ra. Ed.). Bogotá, Colombia: Editorial Pearson Educación.
- Hernández, A., Fernández, F. y Baptista, P. (2014) *Metodología de la investigación*. 6° edición. México. Mc Graw Hill.
- Pastrana, C. (2017). *Relación entre el Clima Organizacional y el Desempeño Docente en el Instituto Cultural Peruano Norteamericano-Sede San Miguel-Lima*. Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Educación con Mención en Teorías. Lima, Perú: Universidad de Piura.
- Tamayo, M. (2012). *El proceso de la investigación científica*. 5° edición. México D.F. Editorial Limusa.
- Valderrama, S. (2009). *Técnicas e instrumentos para la obtención de datos en la investigación científica*. Lima, Perú: Ed. San Marcos.

